
«Verdien av det ubetalte er ubetalelig»

En studie av *betalte*
lederes perspektiv og
praksis i deres
ledelse av frivillige
ubetalte
medarbeidere

Melle Aakenes

MAVERD 599
Masteroppgave
i
Verdibasert Ledelse,
Kull 2009
Diakonhjemmet Høgskole
Veileder:
Professor Harald Askeland

Antall ord: 26587
Dato: 02.05.13

Sammendrag

Formålet med forskningsprosjektet er å studere hva ansatte ledere av frivillige velferdsproduserende organisasjoner oppfatter som *særegent ved verdien frivillighet og ved ledelse av frivillige ubetalte medarbeidere* – og hvordan dette kommer til uttrykk i praksis. Studien baserer seg på materiale fra en undersøkelse av 4 ansatte ledere i tre forskjellige frivillige organisasjoner. Disse ble til sammen observert i 9 dager. Undersøkelsesmaterialet gir både uttrykk for hva lederne *sier* om verdien frivillighet og særpreget ved frivillighetsledelse – og hva de *uttrykker i praktisk ledelse*.

Prosjektet tar utgangspunkt i relevant teori knyttet til frivillighet, verdibasert ledelse og den tilnærmingen i ledelsesforskning som benevnes Managerial Work and Behaviour (MBW).

Studien er tilknyttet programmet «Ledelse i praksis», ledet av Professor Harald Askeland ved Diakonhjemmet Høgskole. Dette prosjektet forutsatte bruk av analysemetoden *strukturert følgeobservasjon*. Metodens fleksibilitet har gitt varierte muligheter for datainnhenting og databehandling, og skapt grunnlag for en spennende og reflekterende dialog med materialet.

Et sentralt funn er ledernes uttrykk for det unike i verdien frivillighet – som blir hevdet å *åpne helt spesielle kanaler* i møte med brukere. Funn som indikerer det særegne ved frivillighetsledelse kan gis overskriften «*arbeid med å tette avstand gjennom å forstørre møter*». Det ble observert store ulikheter i frivillighetsledernes *grad av direkte engasjement over for virksomhetens brukere*. Disse funnene danner grunnlaget for utvikling av to modeller som angir ulike ledelsesmønstre. Modellene karakteriseres ved *henholdsvis «et indirekte brukerblick og konsentrert frivilligblick» og «et direkte brukerblick og bevegelig frivilligblick»*. Modellene drøftes, og mulige årsakssammenhenger knyttet til utviklingen av spesifikke ledelsesmønstre indikeres.

Dette er en oppdatert versjon av oppgaven som ble levert 2/5-13. I denne versjonen er formelle feil rettet opp.

Forord

Målstreken er nådd, og ulike følelser melder seg. Først og fremst kjenner jeg på lettelse og glede over å ha fullført et stort prosjekt. Samtidig er det vemodig å skulle «lukke dette kapittelet». Denne masteroppgaven markerer slutten – både på en spennende reise i «frivillighetens verden» og en fireårig reise som student. Å sette seg på skolebenken i godt voksen alder har vært en flott opplevelse. For mitt vedkommende har fordelene handlet om muligheten til å knytte teorier og modeller til praktisk arbeidserfaring. Grunnlaget for refleksjon har vært et helt annet enn hva en ung student på 80-tallet møtte tykke pensumbøker og forelesninger med. I tillegg har det vært berikende å kunne reflektere, diskutere og dele erfaringer med andre voksne fra ulike bransjer og stillinger. Tusen takk for følge alle dere fargerike og verdibaserte medstudenter! Jeg håper å holde kontakt med noen av dere. Facebook-gruppa «Studentvenner» har forresten fungert som et inspirerende «skjebnefellesskap» av heiarop, hjertesukk, velvillig hjelp og gode ønsker – takk!

En spesielt stor takk til dere som har gjort denne undersøkelsen mulig. Tusen takk for at dere tok sjansen på å slippe meg så tett på. Å la seg observere er modig. Takk for velvillighet, åpenhet og raushet. Både dere, virksomhetene dere representerer og alle de frivillige jeg har møtt på ferden, har gjort et sterkt inntrykk på meg. Jeg håper at dere får noe ut av rapporten.

Takk til forelesere og ansatte på Diakonhjemmet Høgskole for mange inspirerende forelesninger, god tilrettelegging og service. Og takk for at dere gir av dere selv – gjennom hyggelig småprat i korridorene og trivelige treff på Mistral. En ekstra takk til Harald Askeland, som gjennom veiledning har gitt helt nødvendig backing og støtte – både teoretisk og medmenneskelig.

Min velvillige arbeidsgiver gjorde det mulig for meg å ta permisjon denne våren, og en super vikar tok seg stødig av jobben min. Det var avgjørende for å komme i mål – tusen takk!

Sist, men ikke minst – takk til min gode mann og mine fire kreative barn, som har engasjert seg i faglige diskusjoner, kommet med innspill, vist interesse, gitt klemmer og servert kaffe!

Sandefjord, 01.05.13

Melle Aakenes

INNHOLDSFORTEGNELSE

<u>1</u>	<u>INNLEDNINGSDEL.....</u>	<u>6</u>
1.1	MOTIVASJON OG BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	6
1.2	HVA ER VERDIEN AV FRIVILLIG VELFERDSPRODUKSJON I UTVIKLING AV SAMFUNNETS TOTALE FELLESKAPSLØSNINGER?	7
1.3	BEHOV FOR KUNNSKAP OM LEDERES PERSPEKTIV PÅ FRIVILLIGHETEN SOM VERDI OG FRIVILLIGHETSLEDELSE I «TEORI» OG PRAKSIS	8
<u>2</u>	<u>OVERORDNET TEORETISK RAMME – DEL 1.....</u>	<u>10</u>
2.1	TEORETISKE PERSPEKTIV PÅ FRIVILLIGHETEN OG FRIVILLIGE VELFERDSPRODUSERENDE ORGANISASJONER	11
2.2	TEORETISKE PERSPEKTIV PÅ VERDIER OG VERDIBASERT LEDELSE	12
2.3	TEORETISKE PERSPEKTIV PÅ LEDELSE I PRAKSIS	13
2.4	EGET TEORETISK STÅSTED, ARBEIDSERFARING OG FORFORSTÅELSE.....	14
2.5	OPPSUMMERING	15
<u>3</u>	<u>OVERORDNET TEORETISK RAMME – DEL 2.....</u>	<u>16</u>
3.1	MINTZBERGS INTEGRERTE LEDELSESMODELL	16
3.2	REDEGJØRELSE FOR TILPASNING TIL MINTZBERGS MODELL.....	18
<u>4</u>	<u>METODOLOGI OG METODEVALG</u>	<u>22</u>
4.1	STRUKTURERT FØLGEOBSERVASJON - FORDELER OG ULEMPER	22
4.2	FORSKERDESIGN	24
4.2.1	UTVALG AV VIRKSOMHETER	24
4.2.2	ANONYMISERT PRESENTASJON AV DE UTVALGTE VIRKSOMHETENE	25
4.2.3	ANALYSEVERKTØY.....	26
4.2.4	FORSKNINGSETISKE PERSPEKTIV OG RELIABILITET OG VALIDITET	26
4.2.5	GJENNOMFØRING OG EVALUERING	27
4.3	MATERIALETS OMFANG OG HÅNDTERING	29
4.4	OBSERVASJONSSKJEMAET – BRUK OG BEGRENSNINGER	29
4.5	TRANSKRIBERING AV INTERVJUENE.....	30
4.6	FARGEKODING I HENHOLD TIL FORSKNINGSSPØRSMÅL	30

4.7	IN VIVO OG IN VITRO.....	31
4.8	KODING I HENHOLD TIL FELLES KODESKJEMA	31
4.9	FORTELLINGER OM UTVALGTE LEDERHVERDAGER	32
4.10	SENTRALE DOKUMENTER	32
5	<u>FUNN KNYTTET TIL VERDIEN FRIVILLIGHET – I «TEORI» OG PRAKSIS.....</u>	33
5.1	VERDIEN AV FRIVILLIGHET GIR OPPLEVELSEN AV ØKT MENNESKEVERD.....	33
5.2	«ANDRE KANALER ÅPNES» – LIKEVERDIGHET, GLEDE, VARME, MENING, OVERSKUDD OG ANSVARSFØLELSE	34
5.3	HVA UTTRYKKER STYRINGS-DOKUMENTER OM VERDIEN FRIVILLIGHET?	37
5.4	FORSTÅElsen AV VERDIEN FRIVILLIGHET OG KONSEKVENSER FOR LEDELSESPRAKSIS?....	37
5.5	OPPSUMMERING.....	38
6	<u>FUNN KNYTTET TIL LEDELSE AV FRIVILLIGE – «TEORI» OG PRAKSIS</u>	39
6.1	BETYDNINGEN AV Å KUNNE SKAPE BEGEISTRING OG MENING UTEN Å KUNNE BETALE I PENGES	39
6.2	BETYDNINGEN AV Å SE DEN ENKELTE OG «TETTE AVSTAND» GJENNOM Å «FORSTØRRE MØTER».....	41
6.3	LYST-STYRT ARBEIDSKRAFT OG KONSEKVENSER FOR KVALITET OG KRAV	43
6.4	BEHOVET FOR OG OPPLEVELSEN AV Å MÅTTE SI NEI TIL NOEN....	45
6.5	BETYDNINGEN AV «LINKING»	46
6.6	OM Å «BRETTE OPP ERMENE»	46
6.7	OM Å VÆRE FLEKSIBEL OG STREKKE SEG LANGT	47
6.8	OPPSUMMERING	48
7	<u>OBSERVERTE ULIKHETER – SETT GJENNOM MINTZBERGS MODELL</u>	50
7.1	FORSKJELLER I SAMHANDLINGSMØNSTRE	50
7.2	FRIVILLIGHETSLEDELSE KARAKTERISERT VED ET «INDIREKTE BRUKERBLIKK OG ET KONSENTRERT FRIVILLIGBLIKK»	53
7.2.1	HVILKE LEDELSES-UTFORDRINGER KAN OPPSTÅ I MODELL A?	55
7.2.2	HVILKE FORDELER KAN KNYTTES TIL MODELL A?	57
7.3	FRIVILLIGHETSLEDELSE KARAKTERISERT VED ET «DIREKTE BRUKERBLIKK» OG ET BEVEGELIG FRIVILLIGBLIKK	58
7.3.1	HVILKE LEDELSES-UTFORDRINGER KAN OPPSTÅ I MODELL B?.....	60

7.3.2	HVILKE FORDELER KAN KNYTTES TIL MODELL B?	61
7.4	TO FORTELLINGER SOM ILLUSTRERER OG OPPSUMMERER MODELLENE A OG B	62
7.4.1	FORTELLING OM EN LEDERHVERDAG I «ÅPEN LINJE» SOM ILLUSTRASJON TIL MODELL A	63
7.4.2	FORTOLKNING AV FORTELLINGEN I LYS AV MODELL A	65
7.4.3	FORTELLING OM EN LEDERHVERDAG I ÅPENT HUS SOM ILLUSTRASJON TIL MODELL B	66
7.4.4	FORTOLKNING AV FORTELLINGEN I LYS AV MODELL B	69
8	<u>PÅ SPORET AV GENERELLE FORKLARINGSVARIABLER FOR ULIKE MØNSTRE</u>	
	<u>AV FRIVILLIGHETSLEDELSE?</u>	<u>71</u>
8.1	HVOR PLASSERES UNDERSØKELSENS VIRKSOMHETER INN I TABELLEN?	74
8.2	TABELLEN BRUKT SOM «KART» OG FORSTÅELESERAMME.....	74
8.3	TABELLENS TEORETISKE FORANKRING OG BEGRENSNINGER.....	75
9	<u>OPPSUMMERENDE DRØFTING</u>	<u>77</u>
10	<u>KONKLUSJON.....</u>	<u>82</u>
11	<u>LITTERATURLISTE OG KILDER.....</u>	<u>85</u>
12	<u>VEDLEGG.....</u>	<u>88</u>
12.1	VEDLEGG 1 : OBSERVASJONS-SKJEMA	88
12.2	VEDLEGG 2 : INTERVJU-GUIDE.....	89
12.3	VEDLEGG 3: SPØRSMÅL VED OPPFØLGING	90
12.4	VEDLEGG 4: UTSNITT AV FARGE-KODET OBSERVASJONS-SKJEMA	91
12.5	VEDLEGG 5: UTSNITT AV FARGE-KODET TRANSKRIBERT INTERVJU	93
12.6	VEDLEGG 6: PROFESSOR ASKELANDS FORMELLE PRESENTASJON AV LIP-PROGRAMMET	95
12.7	VEDLEGG 7: LIP-PROGRAMMETS KODESKJEMA.....	97
12.8	VEDLEGG 8: TABELL MED OVERSIKT OVER DATA-FILER	98

1 Innledningsdel

1.1 *Motivasjon og bakgrunn for valg av tema*

«Frivillig innsats – dyd av nødvendighet?» Spørsmålet er overskriften på en artikkel publisert av Håkon Lorentzen - en av Norges mest markante forskere innenfor samfunnsutvikling og frivillighet. Lorentzen omtaler her frivilligheten som «grunnfjell», «dyd» og «samfunnskapital», og en ressurs som gir mulighet til både å realisere betydelige livsverdier og skape livskvalitet. «Dette grunnfjellet er sårbart», uttrykker han, og hevder videre at frivilligheten må forvaltes og «dyrkes» for å ivaretas (Lorentzen 2006). Mitt mål med denne masteroppgaven handler nettopp om å finne mer ut om hva som karakteriserer frivillighetsforvaltning og foredling. Jeg vil belyse dette temaet ved å undersøke perspektivene og ledelsespraksis hos noen av dem som forvalter en vesentlig del av frivillighetsressursene i Norge – *nemlig ansatte ledere i frivillige velferdsproduserende virksomheter*. Slike organisasjoner har et verdimeslig utgangspunkt for å benytte frivillige medarbeidere som ressurs (Lorentzen 1995:53). I neste avsnitt følger en nærmere presisering og eksemplifisering av slik virksomhet.

Både gjennom egen erfaring som frivillig, og i rollen som ansatt leder av frivillige medarbeidere i ulike virksomheter, har jeg stadig blitt mer bevisst på og fascinert av de verdimeslige aspektene ved frivillig arbeid. Likeledes når jeg snakker med andre som på ulikt vis er engasjert av og i frivillighetene. Når jeg lytter til Berit, som uttrykker hvor verdifullt hun opplever at det er å gi tid til noe hun brenner for. Når Hans forteller at han i møtet med Berit kjenner seg verdsatt på en unik måte – *fordi* Berit stilte opp for ham helt frivillig. Når en ansatt leder i en stor frivillig organisasjon med stor entusiasme slår fast at «et friskt samfunn skal være basert på frivillighet». Da tenker jeg at vi må lytte. Til stemmer som på ulike måter sier noe om frivillighetens verdi – for den som gir, for den som mottar og for samfunnet vårt. Disse sterke stemmene gjør også meg opptatt av at verdien frivillighet må synliggjøres, hegnes om og utvikles. Masterprogrammet Verdibasert Ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole har gitt meg et nyttig teoretisk rammeverk for å sette verdier, etikk, ledelse og praksis i sammenheng. Muligheten til å binde sammen eget engasjement for frivillig lederskap og teoretisk kunnskap i en masteroppgave i Verdibasert Ledelse, oppleves som utfordrende og spennende.

1.2 *Hva er verdien av frivillig velferdsproduksjon i utvikling av samfunnets totale fellesskapsløsninger?*

«Frivillige organisasjoner», «frivilligheten» og «frivillig sektor» er upresise begrep som rommer svært ulike virksomheter hva gjelder type aktiviteter, struktur og formål. Som nevnt er det virksomheter som driver frivillig velferdsproduksjon jeg vil studere spesielt. Dette kan være aktører som eksempelvis gir lavterskeltilbud til folk flest, eller til marginaliserte grupper – med formål om å forebygge psykiske problemer, øke livsmestring eller skape sikkerhetsnett for sine brukere. Slik frivillig virksomhet må *skilles fra non-profit organisasjoner*, som utfører til dels krevende oppgaver med *profesjonell arbeidskraft*, og med nærmest fravær av frivillig og ubetalt innsats (St.meld. nr. 27 1996/97). Imidlertid preges flere frivillige organisasjoner i dag av en kombinasjon av frivillig og profesjonelt arbeid. Økt profesjonalisering innen frivilligheten henger sammen både med offentlig politikk og utvikling i samfunnets syn på frivillig arbeid. Ifølge Heitmann og Selle vil en «frivillig organisasjon» uten frivillige påvirke både ideologi, atferd og struktur. I denne sammenhengen anser forfatterne *balansen mellom betalt og ikke betalt arbeid* som en av de viktigste strategiske utfordringene i frivillig sektor (Heitmann og Selle 1999:69). Siden jeg i denne oppgaven retter et spesielt blikk på frivilligheten som verdi og ressurs tar jeg i det videre for meg organisasjoner som har et *betydelig innslag av ubetalt arbeid*.

Bakgrunnen for avgrensningen er min egen interesse for, og ledelseserfaring fra denne typen frivillige organisasjoner. Dessuten aktualiseres betydningen av frivillige aktører innenfor «velferdsproduksjon» sterkt av Regjeringens Samhandlingsreform – innført 1/1-2012. Målet med samhandlingsreformen er å forbedre helse- og omsorgstjenestens evne til koordinert og rasjonell innsats. Reformen uttrykker et ønske om å sette fokus på alle leddene i kjeden fra forebygging, diagnosearbeid, behandling og rehabilitering. I dette understrekes spesielt rollen til frivillig sektor: ”Frivillige organisasjoner representerer en betydelig ressurs i norsk samfunnsliv, også i forhold til samfunnsområder der det offentlige har påtatt seg ansvar og der ansvaret er reflektert gjennom tjenester som ytes til befolkningen” (Helse- og 2009). NOU 2011 «Innovasjon i omsorg» omtales av Kari Jordheim som «den andre samhandlingsreformen» (Jordheim 2012). Ifølge Jordheim handler denne om å søke nye løsninger og samarbeidsmønstre gjennom dialog og forhandlinger mellom offentlig og frivillig virksomhet på omsorgsfeltet. Det uttrykkes altså fra statlig hold at det er i mellomrommet mellom det offentlige og sivilsamfunnet at de nye fellesskapsløsningene skal utvikles. Dette perspektivet gjør det påkrevet for frivillig sektor å utvikle god ledelsespraksis,

og bevisstgjøre seg egne verdier og unike bidrag – på en slik måte at de opprettholder sin autonomi, og er aktive premissleverandører for utvikling av nye fruktbare fellesskapsløsninger. Når disse offentlige dokumentene omtaler frivillige organisasjoner som en ressurs, er det uklart hvorvidt det ligger en forståelse til grunn for hvorvidt ressursen er knyttet til en betalt eller ubetalt tjeneste. I denne sammenhengen oppfatter jeg det spesielt interessant å studere hvilken «status» og verdi den *genuint frivillige og ubetalte ressursen* synes å ha. Dette prosjektet tar først og fremst sikte på å finne ut hvordan frivillige virksomheter selv anser den verdien de forvalter. I den videre omtalen av *frivillige* er det i forståelsen *ubetalte medarbeidere knyttet til en frivillig organisasjon*.

1.3 Behov for kunnskap om lederes perspektiv på frivilligheten som verdi og frivillighetsledelse i «teori» og praksis

Vi vet i dag mye om hvordan folks motiv for å bidra frivillig har utviklet seg de siste hundre år, og hvordan eksempelvis profesjonalitet og faglighet har fått økende betydning for frivillige sektor. Det faktum at store frivillige organisasjoner i dag har *ansatte* både i leder- og fagstillinger er en konsekvens av denne utviklingen. Likedan har forskningen gitt innsikt i hvilke faktorer som har betydning for at den frivillige blir værende på sin aktuelle arena, og hvilke ledelseskonskvenser som bør følge av dette. Slik jeg oppfatter det finnes det imidlertid lite kunnskap om hvordan *ansatte ledere* av frivillig virksomhet faktisk forstår og opplever sin lederrolle, og hvordan de i praksis utøver ledelse og håndterer dilemmaer som måtte oppstå. Denne gruppen ledere besitter i dag en strategisk nøkkelposisjon som frivillighetens «fanebærere», og har stor påvirkningskraft på den gjeldende frivillighetsdiskursen (Heitmann og Selle 1999:87). Av den grunn er det ekstra interessant å få innblikk i deres refleksjoner og praksisutøvelse. Jeg innfører begrepet *frivillighetsledelse* for å karakterisere denne gruppens spesielle ledelsesoppdrag. Med *frivillighetsledelse* mener jeg systematisk og planmessig arbeid med rekruttering, opplæring, utvikling, omsorg og avvikling av frivillige medarbeidere i en virksomhet (Aakenes 2001).

Gjennom 9 dagers observasjon av fire ledere i tre forskjellige frivillige organisasjoner, har jeg søkt å forstå og tolke deres kontekst og atferd. Hva bruker de tiden sin på, hvordan samspiller de med omgivelsene og hvordan forstår de sin virksomhet, visjonene, verdiene og «spillereglene» som gjelder på deres arena? Er det mulig å utmeisle noen suksesskriterier for god forvaltning og ledelse av frivillige? Overordnet sett er jeg nysgjerrig på *om* frivillige

medarbeidere krever et annet type ledelsesblikk enn hva som er tilfelle for medarbeidere på en lønningsliste, og hvilke kontekstuelle forhold som eventuelt kan forklare behovet for et annerledesblikk. I så fall kan mitt forskningsprosjekt gi økt *forståelse og økt bevissthet* vedrørende frivillighetsledelse i praksis. (Johannessen, Tufte og Kristoffersen:56). Om *hva* som skal til for å styrke det «grunnfjellet» Lorentzen beskriver frivilligheten som. Og en bevisstgjøring på hvilke faktorer som er kritiske for å føre frivillige organisasjoner og det offentlige Helse-Norge nærmere en konstruktiv samhandling. I jakten på kunnskap om nevnte forhold har jeg jobbet etter følgende problemstilling:

Hva ansatte ledere av frivillige velferdsproduserende organisasjoner oppfatter som særegent ved verdien frivillighet og ved ledelse av frivillige ubetalte medarbeidere - og hvordan dette kommer til uttrykk i praksis.

Gjennom en studie av fire ansatte lederes perspektiv og praksis, søker jeg å studere følgende forhold – uttrykt i disse forskningsspørsmålene:

- 1) Hvordan forstår lederne *verdien frivillighet*, og hvordan kommer det de sier til uttrykk i praktisk ledelse?
- 2) Hvordan beskriver lederne *det særegne ved frivillighetsledelse*, og hvordan kommer det de sier til uttrykk i praktisk ledelse?

2 Overordnet teoretisk ramme – del 1

Samfunnsvitenskapelig metodelære lanserer ulike tilnæringsmåter med hensyn til hvor bredt eller spesifikt teorigrunnlag man bør starte en forskningsprosess ut fra. I så måte representerer den *induktive* analysemetoden *grounded theory* en ytterlighet. Datainnsamling og tolkning av materialet foregår etter denne metoden parallelt, og forskeren stiller seg helt åpen. Man lar materialet så å si «tale» sitt eget språk. Kun problemstillingen rammer inn undersøkelsen, og etablert teori trekkes eventuelt inn underveis i prosessen. (Johannessen, Tufte og Kristoffersen:180-181). Motsatt kan man innta en *deduktiv* tilnærming, og velge *en* teori eller en modell man vil teste ut (Johannessen, Tufte og Kristoffersen:51). Fullstendig åpenhet i forhold til teoretisk perspektiv kan bidra til at man fortaper seg i eget materiale, og føre til at det blir krevende å snevre inn fokus. Likeledes kan *en* spesifikk teori nærmest representere «briller» som forstyrrer klarsyn og begrenser forståelse. For i mest mulig grad å utvide eget «tolkningsrepertoar» valgte jeg et bredt teorigrunnlag i møte med mitt forskningsprosjekt (Alvesson og Skoldberg 2008:494).

Et sentralt mål for all forskning er å opparbeide mer kunnskap om hvordan verden ser ut og henger sammen. Fordi slik kunnskap som oftest kommer til uttrykk i nye versjoner av teorier og modeller er det av overordnet betydning å minne om *begrensningene* ved teoretiske beskrivelser av «verden». Teori og teoretiske modeller er *forenklede* måter å fremstille en oppfattet og tolket virkelighet på. Denne «virkeligheten» har på en eller annen måte blitt registrert via data eller empiri - som representerer en tolket erfaring. En teori vil således alltid bære preg av å være et forstørret og tolket utsnitt av virkeligheten, der andre faktorer er uteglemt eller utelatt (Johannessen, Tufte og Kristoffersen:45-48).

Min problemstilling inneholder sentrale begrep som *frivillighet, frivillige velferdsproduserende organisasjoner, verdier, ledelse og ledelse i praksis*. Jeg vil i de neste avsnittene presentere de teoretiske perspektiv jeg har valgt å benytte som forståelses- og tolkningsramme for prosjektet.

2.1 *Teoretiske perspektiv på frivilligheten og frivillige velferdsproduserende organisasjoner*

I kapittel 1 begrunner jeg min motivasjon for å studere såkalte frivillige velferdsproduserende organisasjoner spesielt. Denne kategorien av frivillig virksomhet navngis av Håkon Lorentzen i boken *Frivillighet i velferdsstaten* (Lorentzen 1995). Lorentzen har gjennom sin forskning og forfatterskap studert ulike typer av norsk frivillighet og frivillighetsutvikling. Han er spesielt opptatt av *frivillighetens egenart og verdi* for samfunnet, og uttrykker flere steder bekymring over muligheten for at det unike ved frivilligheten kan gå tapt i møte med offentlighetens interesse for samarbeid (Lorentzen 1998:258). I forhold til min undersøkelse er Lorentzens tankegods svært relevant (kapittel 1). Ikke minst sett i forhold til nyere offentlig dokumenter, som beskriver frivillighetens mulige rolle i byggingen av totalløsningene for samfunnets helse- og omsorgsbehov. Samhandlingsreformen er et slikt dokument, og blir omtalt i kapittel 1.

Andre teoretikere som også er opptatt av frivillige aktørers spesielle bidrag er Tom Repstad, Jan Heitmann og Per Selle (Heitmann og Selle 1999, Repstad 1998). De to sistnevnte forfatterne trekker spesielt frem *ledelsesutfordringene* frivillige organisasjoner står over for, og lanserer blant annet tilpassede modeller for strategisk utviklingsarbeid. Samtidig som forfatterne påpeker behovet for økt profesjonell ledelsestenkning innen frivillig sektor, minner de om behovet for å utvikle ledelse som ivaretar det unike ved frivilligheten: «Virkelig ledelse i frivillig sektor forutsetter at en tar utgangspunktet i det *særegne* ved frivillige sektor - heller enn ukritisk å kopiere ledelsesmodeller fra næringsliv og stat» (Heitmann og Selle 1999:156).

Teoretiske perspektiv på frivilligheten *som verdi og motivasjonsfaktorer for frivillig arbeid* har jeg hovedsakelig hentet fra den danske forfatteren Ulla Habermann. Hun gir fortolkninger av hvilke mekanismer som fører til at folk velger å stille opp for andre uten betaling, og hva det er som gjør møtet mellom den frivillige og brukeren helt spesielt. Videre er hun opptatt av frivillighetens kår og bæredyktighet i et moderne samfunn (Habermann 2007).

Jeg har også trukket inn studier av Asbjørn Kaasa og Beate Jelstad ved Diakonhjemmet Høgskole – som begge har bidratt med interessant forskning innenfor velferdsproduserende organisasjoner (Kaasa 2010, Kaasa og Jelstad 2009).

2.2 Teoretiske perspektiv på verdier og verdibasert ledelse

Siden det å realisere verdier åpenbart er helt sentrale drivkrefter i frivillige organisasjoner, er det naturlig å trekke inn teori vedrørende *forståelse av verdier*, og tankegods fra *ledelsesfilosofien verdibasert ledelse*. Jeg anser en ledelsesfilosofi til å være et videre begrep enn en ledelsesmodell, og forstår begrepet som et sammenhengende tankesystem om ledelse.

Tenkningen om verdibasert ledelse kan føres tilbake til Robert House. Han hevdet at en verdibasert leder evner å uttrykke en visjon på en slik måte at medarbeiderne engasjeres (Busch:94). Einar Aadland har utviklet en definisjon som tydeliggjør *formålet* med verdibasert ledelse, og som understreker at det handler om en fortolkende og verdiutviklende prosess: ”Verdibasert ledelse er å utvikle ny organisatorisk praksis basert på økt moralsk sensitivitet ved anvendelse av bevisstgjørende og meningsskapende refleksjonsprosesser over egen praksis» (Aadland 2010a). Å bidra til at virksomhetens verdier blir synlig «levd liv» er en stor ledelses-utfordring. Så langt er det få eksempler på forskningsprosjekter som har studert hvordan verdier faktisk kommer til uttrykk i praktisk handling. «En studie av 8 medlems-virksomheter i HSH» er imidlertid et eksempel, og gir interessant kunnskap om hvordan ledere og ansatte oppfatter og praktiserer verdier som de er forpliktet på. Denne undersøkelsen baserer seg fortrinnsvis på intervjuer, og gir først og fremst et bilde på hvordan ledere *sier* at de forholder seg til verdiene (Aadland *et al.* 2006). I lys av dette gir Aadland en teoretisk klargjøring av forskjellen mellom de *åpne og bevisste verdiene* som uttrykkes i ord, og de *skjulte og tause verdiene* som handling avslører. Han hevder at verdier er uttrykk for *intensjonalitet*, og viser en nær, men ikke lik slektenskap med handling. Ved å studere hva folk *sier* at de tror på eller gjør, kommer de bevisste og *åpne verdiene* til kjenne. Studier av folks *atferd* gjennom fortolkende og meningsskapende prosesser bidrar til å avsløre de *skjulte og tause verdiene* knyttet til handlinger som allerede er utført. Ifølge Aadland er det først gjennom en refleksjonsprosess der åpne og skjulte verdier sees *i sammenheng* at en verdiavklaring kan skje, og derigjennom bidra til endring og utvikling i virksomheten (Aadland 2010b)

Tenkningen hos Tor Busch anser jeg også interessant for mitt prosjekt. Han knytter sin definisjon av verdibasert ledelse til en prosessorientert ledelsesmodell utarbeidet av Erik Johnsen: «Verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves både på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå (Busch:95). Modellen retter

seg mot offentlig profesjonelle yrkesutøvere. Noen av de faktorene Busch fremhever som særpreg ved profesjoner har en viss overføringsverdi til deler av min undersøkelse. Særlig gjelder det den type frivillighet som kan karakteriseres som *spesialisert*, og som bygger på et ideal om høy kvalitet (Busch:14-21). Både Aadland og Busch understreker betydningen av etiske standarder og moralsk sensitivitet i sine definisjoner, og anser således innsikt i etisk teori og etisk refleksjon som en forutsetning for verdibasert ledelse. Etisk teori defineres som den tidstypiske grunnleggende tankegang om hva som er rett og god handling (Aadland 1998:50).

De nevnte forfatterne baserer sin forståelse av selve *verdibegrepet* på Milton Rokeach sin definisjon: ”En verdi er en vedvarende tro på at et spesifikt handlingsmønster eller formål er personlig og sosialt å foretrekke framfor et motsatt handlingsmønster eller formål” (Aadland *et al.* 2006:19) Aadland videreutvikler denne til en definisjon som samsvarer med forfatterens perspektiv på verdibasert ledelse som sådan: ”Verdier er sosiale *konstruksjoner* av verd som uttrykkes i språk som mål, idealer og preferanser eller utdrag fra handlinger gjennom fortolkende meningsskapende prosesser” (Aadland 2010b). Busch utreder Rokeach sitt skille mellom *målverdier* og *instrumentelle* verdier i sin diskusjon omkring organisatorisk atferd. Dette finner jeg å være et hensiktsmessig skille i tolkningen av hvordan virksomhetene jeg undersøker forstår verdien frivillighet.

2.3 *Teoretiske perspektiv på ledelse i praksis*

Jeg har valgt å knytte min Masteroppgave til programmet «Ledelse i praksis» (heretter forkortet til LIP) - ledet av Professor Harald Askeland ved Diakonhjemmet Høgskole. Formålet med programmet er å vinne innsikt i hvordan virksomhetens idegrunnlag og kontekst eventuelt har konsekvenser for lederes forståelse av sin rolle, og hvordan ledelsespraksis formes og utøves innenfor ulike institusjonelle rammer (Askeland 2011:2). De fem studentene som deltar i LIP-programmet skriver masteroppgaver med utgangspunkt i ulike sektorer, og med forskjellige problemstillinger. Imidlertid har alle som mål å studere *ledelse i praksis*, og har benyttet en tilnærmet lik metode i sine feltundersøkelser. Ambisjonen er på sikt å kunne bidra til en sammenliknende studie der nettopp forskjeller i rolleforståelse og ledelsespraksis kan relateres til kontekst. Jeg anser dette programmet som en relevant undersøkelsesramme for mitt prosjekt. Både fordi min problemstilling fordrer utforskning av praktisk ledelsesutøvelse, og fordi jeg er på jakt etter hvorvidt

frivillighetsledelse kontekstuellt skiller seg fra annen ledelse. Ifølge prosjektnotatet som beskriver «Ledelse i praksis» tar programmet utgangspunkt i ledelsesteorier som legger vekt på betydningen av lederens samspill med øvrige aktører og lederens faktiske atferd (Askeland 2011b:4). I ledelsesforskningen omtales denne tilnærmingen som Managerial Work and Behaviour (MWB). LIP-programmets teoretiske og metodiske fundament baserer seg i stor grad på bidrag fra den kanadiske professoren Henry Mintzberg.

I sine modeller søker han å sammenfatte ulike perspektiv fra andre kjente teoretikeres tolkning av hva ledere *faktisk* gjør. Han trekker i den forbindelse frem Henri Fayol, Tom Peters, Michael Porter, Warren Bennis og Herbert Simon - og beskriver deres syn på ledelses som henholdsvis «controlling, doing, thinking, leading og decision making». Mintzbergs oppfatning er at ledelse krever tilstedeværelse av alle disse funksjonene – i et hensiktsmessig blandingsforhold. Hans konklusjon vedrørende sine forfatterkolleger er derfor som følger: «Each of them is wrong because all of them are right» (Mintzberg 2011:43-44).

Jeg velger å presentere Mintzbergs såkalte integrerte modell fra 1994 i atskilt i et eget teorikapittel (kap 3).

2.4 Eget teoretisk ståsted, arbeidserfaring og forforståelse

De «brillene» jeg møter dette forskningsprosjektet med, er i tillegg til den teoretiske rammen jeg har valgt ut, preget av min egen fagbakgrunn, arbeids- og livserfaring (Aadland 2004b:184-190). Jeg er utdannet siviløkonom med fordypning i markedsøkonomi og informasjonssystemer, og har videreutdanning i pedagogikk. Masterprogrammet verdibasert ledelse utgjør et nytt lag av kunnskap – eller ennå et «brillepar». Mine faglige interesse- og erfaringsområder kan karakteriseres som et grensesnitt mellom organisasjonsutvikling, strategi, personalledelse, informasjon og undervisning. Frivillighetsledelse har nærmest blitt en overskrift og et perspektiv for mitt jobbeliv. Jeg har som ansatt i frivillige organisasjoner arbeidet med å motivere, rekruttere, følge opp, og støtte mennesker som gir tid til noe de brenner for. Dette har vært inspirerende, og gitt meg stor respekt for hva ”den tredje sektor” bidrar med av ressurser og verdier for både enkeltmennesker og samfunnet. Mitt ståsted representerer således det som hos Aadland beskrives som «skjema» jeg setter inntrykk inn i, som bidrar til å skape mening, tilkjennegir mønstre og hindrer kaos. På den annen side vil en annen person som er i besittelse av *et annet knippe* med slike «skjemaer» føre til et annet syn

på verden enn hva jeg har. Slik sett gir forforståelse både *forståelse* og *ufullstendig forståelse* (Aadland 2004b:185). Bevissthet på egen forforståelse bør føre til ydmykhet i møte med tolkningsprosessen, og en varhet i forhold til bastante konklusjoner.

2.5 *Oppsummering*

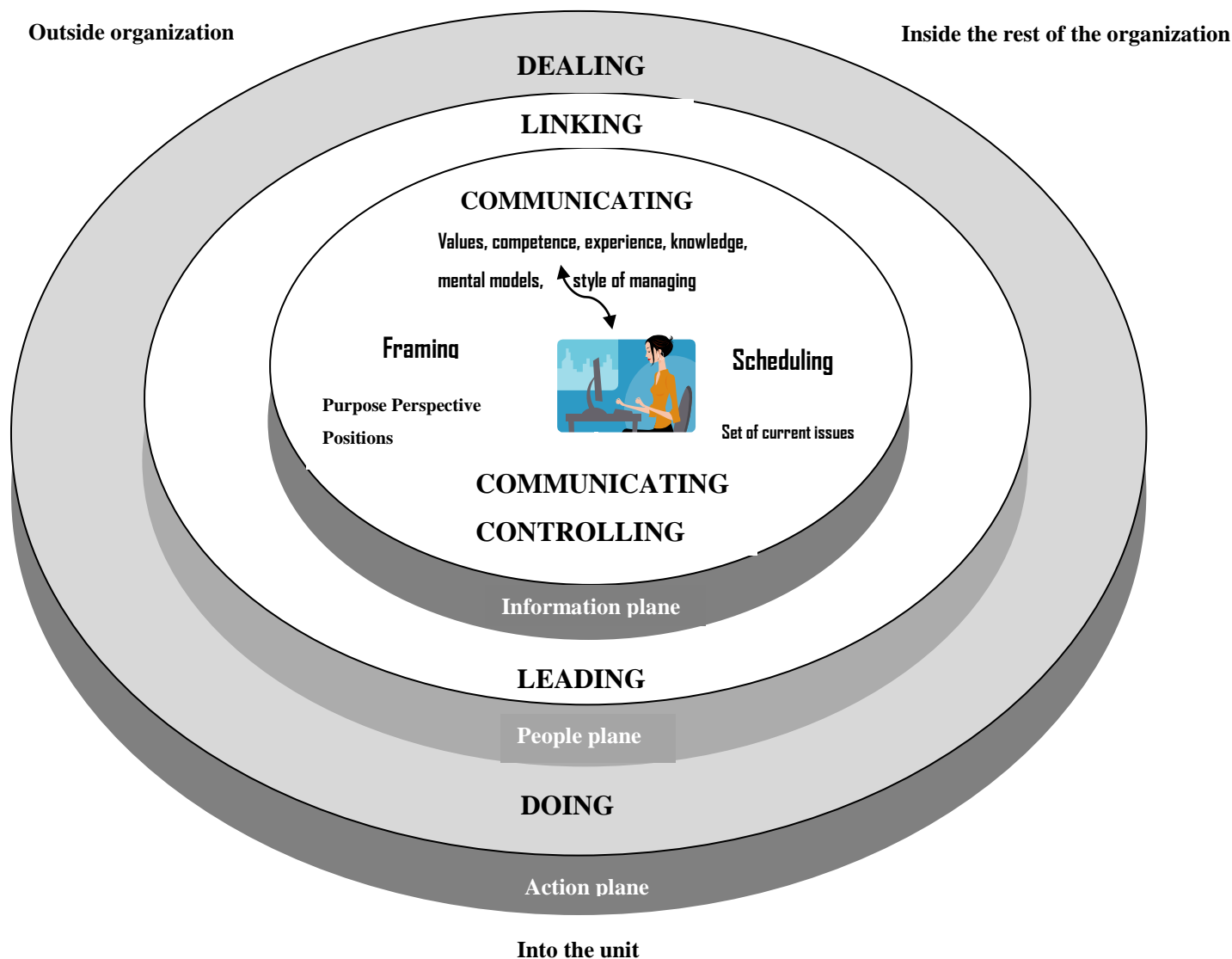
Oppsummert forventer jeg at de teoretiske perspektiv som her er presentert vil gi en verdifull forståelsesramme inn i mitt prosjekt. I møte med undersøkelses-materiellet antar jeg at teorien vil bidra til at jeg både vil kunne gjenkjenne mønstre som teoretisk er omtalt, og kunne tolke og vurdere slike mønstre med et kritisk blikk.

3 Overordnet teoretisk ramme – del 2

Siden Mintzbergs modell for helhetlig ledelse utgjør et så omfattende teoretisk fundament for min undersøkelse, finner jeg det mest hensiktsmessig å vie et eget kapittel til presentasjon av hans modell. I kapittel 3.2 avklares hvilken forståelse og tolkning som er lagt til grunn for hvordan denne modellen er brukt til å analysere deler av datamaterialet. *Dette impliserer imidlertid at leseren innlemmes i selve undersøkelsen før den er presentert i sin helhet.* For mer oversiktlig å kunne relatere mine spesifikke presiseringer til modellen, velger jeg å plassere denne redegjørelsen i oppgavens teoridel. Imidlertid kan 3.2 egne seg som et «oppslagskapittel», og leses mer inngående i sammenheng med de funn som presenteres i kapittel 7.

3.1 Mintzbergs integrerte ledelsesmodell

Modellen er gjengitt i figur 1. Jeg velger gjennomgående å bruke de engelske begrepene når jeg henviser til Mintzbergs modell – også videre i oppgaven. I kjernen av modellen er lederen plassert – midt i den konteksten som ledelse skal utøves innenfor. Mintzbergs perspektiv er at lederen bringer med seg egne verdier, kompetanse, kunnskap og erfaring inn i virksomheten. Med denne bakgrunn danner hun seg egne tankemodeller om hvordan verden fungerer og henger sammen. Alt dette er bestemmende for hvordan hun griper an lederjobben – og dermed hvilken leder-stil hun utøver. Med «*framing*» mener Mintzberg faktorene som karakteriserer lederoppdragets hensikt, perspektiv og posisjon. Altså hva den aktuelle virksomheten skal produsere, tilby eller levere – med hvilke overordnede mål og ifølge hvilken strategi.



Figur 1: Henry Mintzbergs integrerte ledelsesmodell (Mintzberg 2011:48)

«Scheduling» angir hvordan lederen fordeler sin tid på ulike formål, eller bestemmer agendaen til enhver tid (Mintzberg 1994). Modellen viser altså at ledelse springer ut fra et organisatorisk mandat, som er tolket av den enkelte leder på bakgrunn av hennes faglige, erfaringsmessige og personlige egenskaper. Med dette som utgangspunkt utøves ledelse på tre plan - både innad i virksomhetens enhet, og utad mot omgivelsene og mot virksomheten for øvrig. Det utøves ledelse ved hjelp av informasjon («information plane»), gjennom mennesker («people plane») og ved direkte atferd («action plane»). Sett fra virksomhetens utside kan en leder på ulikt vis engasjere seg direkte i det virksomheten leverer - gjennom funksjonene *doing* (innad) og *dealing* (utad). Vedkommende kan gjennom *leading* (innad) bidra til at andre utfører kjerneoppgavene og gjennom *linking* (utad) - utvikle strategiske

nettverk av eksterne relasjoner. Ved hjelp av informasjon kan lederen via *communicating* (både innad og utad) og *controlling* (innad) formidle det som aktørene trenger for å gjøre jobben. Ifølge Mintzberg tiltrekkes de fleste ledere mot ett «plan» i modellen. Leder-stil kan således karakteriseres av hvilken tendens den enkelte leder har til å foretrekke eller beherske ett plan fremfor et annet. Ifølge forfatteren bør man som leder *over tid* tilstrebe en dynamisk balanse gjennom atferd på alle tre plan (Mintzberg 2011:95). Han hevder eksempelvis at for mye «leading» kan resultere i ledelse som fremstår for distansert fra grasrotnivået. Driver lederen for mye «doing» kan vedkommende ende opp med å måtte gjøre hele jobben selv (Mintzberg 1994:22)

Modellutviklingen til Mintzberg baserer seg på en tilnærming i ledelsesforskningen omtalt som «managerial work and behavior» (MWB). Målet med denne tradisjonen er gjennom studier av lederes jobb *i praksis* å utfordre forskning som tar utgangspunkt i et syn som hovedsakelig anser lederen som rasjonell og systematisk. MBW-forskningen har på den annen side blitt kritisert for en overfokusering av lederen som den kritiske aktør, og at den gir mangelfull innsikt i hvordan eksempelvis den *organisatoriske kontekst* er styrende for hvordan lederjobben formes. Askeland trekker i den forbindelse frem samspillet mellom daglig leder, styret og virksomheten for øvrig – som kritisk for hvilken grad av spillerom den enkelte leder har (Askeland 2011a:2-3). Nettopp denne kritikken kan vise seg å være svært relevant i forhold til min undersøkelse.

3.2 *Redegjørelse for tilpasning til Mintzbergs modell*

I dette kapitlet redegjøres det for hvordan undersøkelsen er tilpasset Mintzbergs modell, og leseren får gjennom dette et innblikk i detaljer ved undersøkelsen før denne er introdusert. Imidlertid ser jeg det som hensiktsmessig å se denne redegjørelsen i sammenheng med den ovenstående presentasjonen av Mintzbergs modell. Dette kapitlet kan senere benyttes som et «oppslagskapittel».

I min undersøkelse bli det benyttet et observasjonsskjema for å registrering av ledernes atferd. Jeg viser her til kapittel 4 for gjennomgang av analyseverktøy. Ved hjelp av Excel ble hver hendelse tolket og kodet i forhold til tidsbruk, type aktivitet og samhandlingsmønstre - samt Mintzbergs kategorier for ledelsesutøvelse fra 1976 og 1994 (Askeland 2011b:5-6). Noen av resultatene som skulle vise seg å bli mest interessante for min problemstilling er

opptellingen som beskriver hvordan ledernes arbeidstid fordelte seg i henhold til Mintzbergs modell fra 1994 (kapittel 3.1). Virksomhetene skilte seg sterkt fra hverandre i forhold til observert tidsbruk på kategoriene «doing» og «leading» (figur 1). For presentasjon og nærmere drøfting av de konkrete resultatene viser jeg til kapittel 7.1. og tabell 2. Videre i dette kapitlet vil jeg gi en overordnet redegjørelse for noen av de problemstillingene jeg ble stilt over for i selve kode-prosessen, og hvilke tolkninger og vurderinger jeg gjorde i valget mellom Mintzbergs kategorier.

Koding i forhold til kategorier innebærer helt generelt at en hendelse må gis *en* merkelapp. Denne prosessen innebærer for det første egen *tolkning* av hva jeg har sett, og en *beslutning* om å kalle dette det ene eller det andre. Jeg opplevde både at Mintzbergs kategorier har flytende grenser, og at jeg ikke alltid fant en passende kategori som uttrykte hendelsen. Kategoriseringsutfordringene mine var spesielt knyttet til hvilke hendelser som til syvende og sist fikk benevnelsene «doing» og «leading», og hadde følgende kjennetegn.

- 1) «Doing» - som ikke åpenbart var ledelsesmotivert, men var tydelig rettet mot sluttprodukt eller bruker.
- 2) «Communicating» - som var ledelsesmotivert.
- 3) «Leading» - som også kunne tolkes som «controlling»
- 4) Hendelser jeg valgte å benevne som selvrefleksjon (som oppstod fordi jeg var til stede), og som jeg ikke kan se at Mintzberg beskriver.

Ifølge Mintzberg går lederen inn i en «doing-rolle» når han personlige involverer seg i virksomhetens sluttprodukt med en *ledelsesmotivert* drivkraft. Dette kan handle om å lære selv, involvere seg, lære bort, sikre kvalitet eller holde kontakt med eget fag. Mintzberg beskriver denne rollen som «getting closer to the action, and ultimately one step removed from it» (Mintzberg 1994:20). «Leading» handler i Mintzbergs modell om å tilføre energi og utvikling til enkeltpersoner, team og virksomheten som sådan. Dette skjer da ett skritt lenger unna produksjonen enn «doing». «Communicating» innad dreier seg om informasjonsutveksling – både av formell og uformell art. Lederens posisjon i dette kan ifølge Mintzberg liknes med et «nerve-senter» (Mintzberg 2011).

I to av virksomhetene observerte jeg mange hendelser med kjennetegn beskrevet i 1) over, som også i tid summerte seg opp til å utgjøre en betydelig del av total arbeidstid. I to av

virksomhetene som ble undersøkt (Åpent Hus og i Åpne Nettverk) utførte den ansatte lederen en god del oppgaver *direkte over for bruker*. Og slik jeg tolker det - ikke først og fremst ut fra et ledelsesmotivert perspektiv, men fordi det av ulike grunner ligger til lederens forståelse av sitt mandat å skulle bidra direkte i virksomhetens leveranse av tjenester. Eksempler på dette er når lederen av Åpent Hus tok de av brukerne som ba om det inn på sitt kontor til personlig samtale eller engasjerte seg i grensesetting av brukere som laget «bråk». Eller når lederen av Åpent Nettverk deltok på og ledet utflukten til nettverksgruppa sammen med en frivillig. Under kodingen av disse hendelsene savnet jeg en annen kategori av «doing», som synliggjør de situasjonene der lederen *permanent* gjør en del av jobben som kollega eller ekspert sammenliknet med den frivillige. Jeg har likevel valgt å kode slike hendelser i henhold til Mintzbergs fortolkning av «doing». Dette forholdet drøftes nærmere i kapittel 7.3.

Av hendelser beskrevet i 2) over sikter jeg til lederes kommunikasjonsatferd over for frivillige som jeg tolket til å være hva jeg har valgt å benevne som *ledelsesmotivert*. Eksempler på dette er når lederen i Åpne Linjer (den tredje virksomheten i undersøkelsen) bevisst satte av tid til å samtale med en frivillig etter en vakt, eller ba vedkommende om tilbakemelding på en fagsamling. Når lederen i Åpent Hus utvidet telefonpraten med en frivillig der hun egentlig kun skal få til et vakt-bytte, eller når lederen i Åpent Nettverk brukte god tid til å prate med de frivillige om «løst og fast». Hadde lederen tatt den samme praten over for en ansatt kollega ville jeg gitt hendelsene merkelappen «communicating». Årsaken handler om det jeg kommer tilbake til i avsnitt 6.2 om å «tette avstand». Disse lederne synes svært bevisste på at de driver ledelse over for sine frivillige gjennom «å skape små møter». Derfor har jeg valgt å «oppgradere» hendelser som over for lønnede mer naturlig ville vært å anse som «communicating» til «leading». I de tilfellene jeg har observert kommunikasjon mellom leder og ansatt kollega har jeg kalt det «leading» når det har blitt kommunisert veldig direkte om frivillige, og «communicating» når kommunikasjonen har dreid seg om brukere, eller oppgaver av mer strukturell art. Eksempel på det siste er når leder av Åpne Linjer bruker tid med en kollega for å gi informasjon om en IT-endring. Nettopp disse observasjonene kan peke i retning av funn som sier noe om det særegne ved frivillighetsledelse.

Når ledere benytter informasjon på en måte som direkte styrer hvordan medarbeideren skal utføre sin jobb, benevner Mintzberg dette som «controlling». Han presenterer systemutvikling, struktur-design og utarbeidelse av direktiver som tre ulike hovedkategorier for kontroll (Mintzberg 1994:19). Særlig i min koding av lederaktiviteten i Åpen Linje kan det

være et spørsmål hvorvidt noen av de hendelsene jeg har landet på som «leading» også kunnet fått koden «controlling».

I alle virksomhetene oppstod det hendelser jeg har valgt å kalle *selvrefleksjon* – omtalt i 4) over. Selv om jeg som observatør tilstrebet en så anonym rolle som mulig, oppstod det i møte med alle lederne små snutter av kommunikasjon, oppklaring og til dels lengre samtaler av reflekterende art. Hendelsene oppstod åpenbart gjennom min tilstedeværelse. Imidlertid er min erfaring at en leder har slike selvreflekterende «samtaler» med seg selv eller andre i løpet av en dag - uavhengig om det er en observatør til stede som forrykker ledelseshverdagen. Jeg oppfatter ikke at Mintzberg omtaler dette, og finner således ingen egnet kategori innenfor hans modell. Jeg har imidlertid valgt å kategorisere hendelsene som «leading» - med den begrunnelse at slik refleksjon er med på å tilføre lederen energi.

Når virksomhetene i min undersøkelse «avbildes» i forhold til Mintzbergs modell fra 1994, er det sannsynlig at for mange hendelser har fått kodene «doing» og «leading» - som en konsekvens av de vurderingene jeg her har redegjort for. Dette forholdet kommer jeg tilbake til under drøfting av funn (kapittel 7).

For detaljert informasjon om selve kodingen og definisjoner av koder vises til vedlegg 7. Det presiseres at rollene «doing» og «dealing» er slått sammen i henhold til LIP-programmets kodeførståelse.

4 Metodologi og metodevalg

Ordet «metode» stammer fra det greske *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål. I empirisk forskning handler «veien» om å samle inn, analysere og tolke data på en systematisk, grundig og åpen måte. *Målet* er å oppnå kunnskap og forståelse (Johannessen, Tufte og Kristoffersen:29). Ifølge Jenny Winther er det problemstillingens karakter som avgjør valg av undersøkelsesmetode, og ikke motsatt. I lys av dette tar jeg utgangspunkt i en problemstilling som både har en *deskriptiv* og en *eksplorativ* dimensjon. Jeg søker å *beskrive* det jeg hører og ser av hva ledere uttrykker i «teori» og praksis omkring det særegne ved verdien frivillighet og frivillighetsledelse. Enkelt sagt er altså min intensjon å finne ut hva frivillighetsleder *gjør* - sett i forhold til hva de *sier*. Implisitt i problemstillingen ligger det også en intensjon om å *utforske eventuelle mønstre* av sammenheng, mellom det som eventuelt kommer til uttrykk som særegent ved frivillighetsledelse, og faktorer som skaper behov for en spesiell ledelsesutøvelse.

Avhengig av om problemstillingen er av eksplorativ, deskriptiv eller hypotesetestende art kreves ulik metode. Kvantitative metoder tar sikte på å kartlegge forhold som på ulike måter kan telles eller kategoriseres. Disse anbefales til deskriptive og hypotesetestende undersøkelser, som fortrinnsvis tar for seg forhold det er forsket mye på. Til slike undersøkelser kreves *data med høy presisjon* – i betydningen at de har så få tolkningsmuligheter som mulig. Kvalitative metoder har som mål å beskrive fenomen det er forsket lite på, og anbefales brukt i eksplorative eller problemsøkende undersøkelser (Winter 1988:21-22). Winther fremhever i slike undersøkelser betydningen av å fremskaffe data med *høy følsomhet* – i betydningen av at de kan tolkes. Det følger av dette at jeg i søken på å finne svar på min problemstilling bør kunne kombinere en kvantitativ og en kvalitativ tilnærming. Fordi jeg har som utgangspunkt at *enkelte* forhold ved lederes praksis kan «telles», og avdekking av mer kompliserte forhold vil kreve en mer utdypende kommunikasjon med informantene.

4.1 Strukturert følgeobservasjon - fordeler og ulemper

LIP-programmet (kapittel 2.3) forutsetter *strukturert følgeobservasjon* som metode – med rom for å supplere med intervju. Det er i programmet lagt opp til at informantene skal fotfølges, og aktiviteter og samtalemønstre registreres gjennom et felles skjema. I tillegg kan man gjennomføre oppfølgingsintervju, og benytte informasjon fremkommet i samtaler med øvrige

aktører i den aktuelle konteksten. Metoden gir også rom for å bruke tilgjengelig skriftlig materiale som beskriver virksomheten – eksempelvis møteplaner, korrespondanse, årsmeldinger og strategidokument. (Askeland 2011b:5-6). Forskere innen MWB-tradisjonen (managerial work and behaviour) har noe ulik tilnærming i sine studier av ledere i praksis. En betydelig del av denne forskningen har vært opptatt av å avdekke ledelsesmønstre i form av aktivitetstyper, funksjoner eller roller – og blitt kritisert for å gi manglende innsikt i de bakenforliggende årsakene til at mønstre oppstår. Alveson og Karreman er eksempler på forskere som har tatt til orde for å se på sammenhengen mellom utvist ledelsesmønster og kontekst (Askeland, Blomander og Aasen 2013:3). MWB-forskningen preges også av ulike retninger hva angår graden av definert struktur i forskningsmetodikken. McDonald anbefaler at informantene i størst mulig grad forklarer sine handlinger underveis. Hun hevder eksempelvis at et forhånds-laget observasjonsskjema kan snevre inn beskrivelsen av det aktuelle handlingsmønstret, og styre forskerens forestilling (McDonald 2005). Arman, Vie og Åsvoll fremhever på den annen side fordelene med en viss struktur. Både for å overkomme utfordringen med å bli overveldet av inntrykk i selve observasjonsprosessen. Og i større grad gi muligheten for sammenliknende studier (Tengblad 2012:303). LIP-programmets opplegg for strukturert følge-informasjon baserer seg på disse anbefalingene (Askeland, Blomander og Aasen 2013). I forhold til min problemstilling, som innbefatter å finne ut hva ledere uttrykker i ord sammenliknet med praktisk ledelse - virker metoden å være hensiktsmessig. McDonald fremhever nettopp observasjon som en metode der forskeren gis muligheter til både å få innsikt i informantens meninger og holdninger samtidig som atferden «avsløres». Observasjon gir dessuten «førstehåndsdataba» om det man skal forske på, og tilgang til både synlig, triviell og mer bakenforliggende informasjon (McDonald 2005).

At forskeren er til stede i observasjonen har både fordeler og ulemper. På den ene siden gir tilstedeværelse muligheter til å gjøre verdifulle refleksjoner under hele forskningsprosessen, og forskeren kan bruke seg selv som et naturlig filter. På den annen side kan synlig tilstedeværelse forstyrre og påvirke den situasjonen som skal observeres. Alt man registrerer blir dessuten tolket. Egen forforståelse farger og påvirker det man ser. «Den hermeneutiske sirkel» uttrykker nettopp det forholdet at fortolkning av deler av observasjoner vi oppfatter får konsekvenser for helheten, og motsatt (Gilje og Grimen 1993:153). Følgelig må forskeren bevisstgjøre seg sitt ståsted og sin rolle i forhold til den eller de som observeres. Jeg har valgt å redegjøre for min forforståelse i teorikapittelets del 2.4, fordi jeg anser min faglige bakgrunn som en del av den teoretiske rammen jeg går inn i undersøkelsesprosessen med.

Askeland, Blomander og Aasen understreker det problematiske ved å forske på en arena der man er godt kjent, og fremhever en tendens man da har til å «dele ut karakter» - i stedet for å gi presise beskrivelser av det som skjer (Askeland, Blomander og Aasen 2013:16). På den annen side kan også kjennskap både til folk og til fag skape en nærhet som gjør at selve observasjonen oppleves mer avslappet og naturlig enn den ellers hadde gjort. Selv er jeg ansatt i en av virksomhetene som er inkludert i denne undersøkelsen. Jeg får således kjenne på utfordringene og fordelene ved å forske på egen organisasjon. For å redusere ulempene valgte jeg ut en annen avdeling enn der jeg jobber til daglig.

Å invitere seg inn til noe så intimt som en observasjon krever opparbeidelse av tillit. Johannessen, Tufte og Christoffersen fremhever i denne sammenhengen betydningen av å komme i kontakt med «døråpnere» - mennesker som kan åpne inn til en aktuell setting (Johannessen, Tufte og Kristoffersen:123).

4.2 *Forskerdesign*

4.2.1 Utvalg av virksomheter

Jeg har valgt ut informanter fra tre frivillige velferdsproduserende organisasjoner, som har fellestrekk av betydning for min problemstilling. Alle tre er betydelige aktører på sine felt hva gjelder størrelse og anseelse i samfunnet. De har alle *frivillighet* som uttalt verdi eller som et verdimessig utgangspunkt for å benytte frivillige medarbeidere som ressurs. Strukturelt likner de hverandre også når det gjelder organisasjonsmessig oppbygning. Organisasjonene har virksomhet over store deler av landet gjennom lokale autonome enheter, som er forpliktet på verdier, mål og virksomhetsstandarter satt av et nasjonalt samordnende organ. Informantene som er valgt ut har alle direkte ledelsesansvar over for frivillige medarbeidere. Virksomhetene i utvalget er ellers karakterisert av små staber med fra 1,3 til 5,2 lønnede årsverk.

4.2.2 Anonymisert presentasjon av de utvalgte virksomhetene

Åpen Linje

Åpen Linje er en avdeling av en nasjonal og diakonal døgnåpen krisetjeneste på telefon og nett - betjent av frivillige og organisert og ledet av lønnede. Målet er å se, støtte og styrke dem som befinner seg i en livskrise, og bidra til å avdekke selvmordsfare.

Åpen Linje er forpliktet på verdiene frivillighet, åpenhet, tilgjengelighet og anonymitet. Det ble observert på aktørnivå. Daglig leder (DL) ble observert i 2 dager og nest-leder (NL) i en dag).

DL har bakgrunn som adjunkt med mye videreutdanning, og vært 29 år i stillingen.

DL har personalansvar for cirka 100 frivillige og 5,2 lønnede årsverk.

NL har bakgrunn som siviløkonom med videreutdanning, og vært ansatt 10 år i stillingen og 11 år i virksomheten.

Jeg er selv ansatt i Åpen Linje. Avdelingen jeg undersøkte er imidlertid en annen enn den jeg jobber i til daglig – og i stor geografisk avstand fra min.

Åpent Hus

Åpent Hus er et lavterskeltilbud til rusmisbrukere og andre marginaliserte gruppe, og har som mål å være skadereduserende og lindrende. Åpent Hus er del av en nasjonal diakonal organisasjon – med de uttalte verdiene respekt, tilstedeværelse, verdighet og fellesskap. I verdidokumentet omtales frivillighet som en stor ressurs – som mye av arbeidet er basert på.

Det ble observert på aktørnivå. Virksomhetsleder (VL) er førstelinjeleder, og ble observert i 3 arbeidsdager. Hun har utdanning som hjelpepleier, har fungert i lederstillingen i litt over et halvt år og før det har hun jobbet i 6 år som miljøarbeider i Åpent Hus. VL har personalansvar for 62 frivillige og to ansatte i henholdsvis 50% og 80% stilling.

Åpne Nettverk

Åpne Nettverk skaper blant annet sosiale nettverk for mennesker som strever med rus og psykiske problemer. Virksomheten tilbyr også leksehjelp for barn og unge – spesielt dem med fremmedspråklig bakgrunn.

Åpne Nettverk er den del av en nasjonal og internasjonal humanitær hjelpeorganisasjon – med de uttalte verdiene humanitet, upartiskhet, nøytralitet, uavhengighet, frivillighet, enhet og universalitet. Det ble observert på aktørnivå. Frivillighetskoordinator(FK) er førstelinjeleder, og ble observert i 3 arbeidsdager. Hun har utdanning fra DH (økonomi/informatikk) + mange kurs og fungert i stillingen i 6,5 år. FK har personalansvar for 30 frivillige, og for en i 30% lønnet stilling.

4.2.3 Analyseverktøy

Følgende analyseverktøy ble benyttet:

- Observasjon med bruk av felles skjema knyttet til LIP-prosjektet – se vedlegg 1
- Intervju-guide - se vedlegg 2
- Diktafon til opptak av intervjuene
- Historiefortellinger – se kapittel 7.4
- Tilbakemelding fra ledere i forhold til gjenkjennelse – se vedlegg 3

4.2.4 Forskningsetiske perspektiv og reliabilitet og validitet

Forskningsetiske problemstillinger handler om etiske standarder og kvalitet i det aktuelle forskningsprosjektet, i forholdet mellom forskeren og den det blir forsket på. I dette er det avgjørende å kvalitetssikre forhold som åpenhet og informasjon om selve undersøkelsen, sikring av den enkeltes konfidensialitet, selvbestemmelse og autonomi (Johannessen, Tufte og Kristoffersen:89-98). I forkant av undersøkelsen ble det informert om dens formål – både direkte fra min side og fra Diakonhjemmet Høgskole. Her vises det til vedlegg 6 som omhandler formell informasjon om LIP-programmet.

Både virksomhetene, lederne som ble observert og øvrige aktører knyttet til deres ledelsesarena blir gjennomgående anonymisert i undersøkelsen. Lydfilene som representerer

opptak fra intervjuene blir slettet når prosjektet avsluttes. Der det i oppgaven er vist til informasjon fra virksomhetenes styringsdokumenter, er det bevisst ikke oppgitt referanse. Gjennom observasjonsdagene fikk jeg tilgang både på følsomme opplysninger og fikk del i sensitive fortellinger. Min taushetsplikt i dette er uttalt og understreket over for informantene.

Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens nøyaktighet, og i hvilken grad dataene er pålitelige. En kvalitativ analyse lar seg i liten grad gjenta – med formål å teste ut resultatene. For å styrke påliteligheten til denne undersøkelsen har jeg lagt vekt på nøyaktighet i beskrivelsen av prosjektet, og gjort rede for forskningsprosessen så inngående som mulig (Johannessen, Tufte og Kristoffersen:229-230).

Validiteten i undersøkelsen sier noe om hvor godt dataene representerer det forholdet jeg skal undersøke (Johannessen, Tufte og Kristoffersen:69-70). For å sikre validiteten i min undersøkelse har jeg bedt informantene om gjennomlesning og kommentarer på det analyse materialet som gjaldt den enkelte. Vedlegg 3 viser hvordan jeg har presentert dette på mail. Alle lederne responderte på mailen. De uttrykte i stor grad å kjenne seg igjen i det som var registrert fra observasjonsdagene. Noen fortellinger ble det imidlertid bedt om at jeg anonymiserte bedre, og noen beskrivelser av praktiske forhold ble rettet opp.

4.2.5 Gjennomføring og evaluering

I gjennomføringen av undersøkelsen vurderte jeg det som fordelaktig at observasjonen bar preg av å være så lite deltakende som mulig – slik at jeg unngikk å bli en engasjert aktør i det jeg selv skulle observere, og bevarte konsentrasjonen i forhold til å se, lytte og tolke (Johannessen, Tufte og Kristoffersen:125-126). Samtidig var jeg bevisst på at jeg dro med meg kunnskap om at det å «skygge» en person gjennom en arbeidsdag kan oppleves kunstig og forstyrrende for begge parter. I et av kursene i masterprogrammet Verdibasert Ledelse ble det gjennomført et liknende observasjonsstudium i mindre format. Erfaringen derfra tilsa at det kan være fordelaktig at forskeren på visse punkter deltar gjennom forsiktig å tilkjenne sin tilstedeværelse. Jeg understreket derfor over for mine informanter betydningen av at jeg i størst mulig grad skulle være «flue på veggen», og i minst mulig grad forstyrre arbeidsdagen. Imidlertid ba jeg dem om å kunne gi meg små oppklarende kommentarer underveis i forhold til hva som skjedde. Jeg erfarte at dette tidvis var krevende. Det er lett å bli engasjert. Motsatt

opplevde jeg også at informantene involverte *meg* i små diskusjoner og refleksjoner. Dette skjedde på en positiv måte, men jeg ser ikke bort fra at *det* også påvirket observasjonen.

En erfaring jeg gjorde som bekreftes av Arman, Vie og Åsvoll, var intensiteten i observasjonsprosessen og behovet for å være konsentrert til stede (Tengblad 2012:308). Mange inntrykk fra mange mennesker i pulserende omgivelser setter konsentrasjonen på prøve. Det var ikke alt jeg fikk med meg (se også kapittel 4.4). På flere av observasjonsdagene oppstod det hendelser spesielt i møte med brukere som berørte meg dypt. Dette bidro nok både til motivasjon og utholdenhet i prosessen, men kan nok også ha påvirket min tolkning av det som skjedde (Askeland, Blomander og Aasen 2013:16).

I de dagene jeg fotfulgte kolleger i egen organisasjon, opplevde jeg at observasjonen i liten grad ble «forstyrret». Det at jeg ikke kjente de andre virksomhetene fra før, eller var kjent av dem førte til at det ofte oppstod et behov for gjensidig informasjon og oppklaring. Det er uklart for meg hvordan slike forhold påvirker observasjonen og tolkningen. Å komme inn i en ukjent setting gjør både at man ser ting med «friske øyne», og på den annen side vil det kunne være dypere liggende sammenhenger man ikke får tak i. Motsatt kan det å kjenne arenaen godt gjøre en selv «blind» for viktige forhold – samtidig som man i større grad forstår sammenhengene.

4.3 *Materialets omfang og håndtering*

Mitt materiale baserer seg på 9 dagers observasjon av de fire presenterte lederne. Antall timers gjennomført observasjon i de tre organisasjonene fordeler seg slik:

Tid/Organisasjon	Åpne linjer	Åpent Hus	Åpne Nettverk	Totalt
Observerte timer totalt	25 timer	18 timer	20 timer	63 timer
Gjennomsnittlig observ per da	8,3 timer	6 timer	7 timer	7,1 timer
Intervju i antall minutter	67 min	17 min	20 min	1,7 timer

Materialet er samlet i 74 sider renskrevne observasjons-skjemaer, og 47 transkriberte sider basert på til sammen 104 minutter med intervju. Dette er lagret i elektroniske datafiler, og videre bearbeidet og kodet. Programmene Word og Excel ble benyttet. For en fullstendig oversikt over disse filene vises det til en tabell med fil-navn i vedlegg 7.8. Basert på spesifikke observasjonsdager ble det også laget fire fortellinger som gir fortattede beskrivelser av ledernes hverdag. To av fortellingene er tatt med i oppgaven. I tillegg noterte jeg ned spesielle observasjoner og beskrev «stemninger» som ikke lot seg registrere på noe skjema. Dette er ikke systematisert i en samlet dokumentasjon. Håndteringen av materialet er mer utførlig beskrevet i de neste kapitlene.

4.4 *Observasjonsskjemaet – bruk og begrensninger*

Observasjonsskjemaet jeg benyttet var utarbeidet for LIP-prosjektet, og er vist i vedlegg 1. I dette ble de løpende hendelsene for hver leder notert og tidsregistrert. En *hendelse* forstås som en observert og tematisert del av en arbeidsdag - målt i antall minutter. Hendelsene ble gitt en overskrift og kort beskrivelse, det ble angitt i hvilke fysiske rom de fant sted, hvem som var initiativtaker og hvor mange som deltok. I tillegg tok jeg såkalte feltnotater, som gjorde det mulig å ta vare på inntrykk, utfyllende beskrivelser av hendelser og ikke minst fortellinger som lederne eller andre aktører ga i løpet av dagen (Johannessen, Tufte og Kristoffersen:131). Jeg har hovedsakelig inkludert feltnotatene i de renskrevne utgavene av observasjonsskjemaene. Imidlertid erfarte jeg stadig i løpet av disse dagene å motta inntrykk som verken passet inn i skjemaet, eller skjedde så raskt at jeg ikke evnet å få skrevet dem ned. I tillegg oppdaget jeg at det ikke er alt som kan beskrives i ord der og da. Først lenge etter den aktuelle observasjonsdagen kunne særpreg ved - eller sammenheng mellom - hendelser tre frem for meg, og skape mening jeg i selve situasjonen ikke oppdaget. Følgelig vil jeg i min analyse ikke ha mulighet til å dokumentere alle mine inntrykk. Noe av min tolkning vil

således basere seg på det som hos Arman, Vie og Åsvoll benevnes som *taus kunnskap* man opparbeider seg i et slikt felt-prosjekt (Tengblad 2012:306). Karl Weich forklarer det å skape mening som en retrospektiv oppmerksomhetsprosess. Min erfaring bekrefter dette. Når jeg skal sammenfatte og formidle de inntrykkene jeg fikk gjennom observasjonen er min oppmerksomhet først og fremst konsentrert om det som *hendte*. Tolkningen *her og nå* blir imidlertid påvirket av hva jeg oppdager når jeg ser *bakover* (Weick 1995:24).

4.5 *Transkribering av intervjuene*

Intervjuene ble transkribert etter lydopptak via diktafon. Hvilket presisjonsnivå man skal legge transkriberingen på avhenger av hva materialet skal brukes til. Fordi det var uklart for meg hvordan jeg skulle benytte intervjuene i den senere analysen, valgte jeg å gjengi intervjuet så lyddrett som mulig, for i størst mulig grad å beholde nerven i det som ble sagt. Det vil si at jeg har gjengitt den dialekten vedkommende har, til tross for at det er mest vanlig å transkribere på tilnærmet bokmål eller ny-norsk (Gjert Kirstoffersen 2000). Med tegn har jeg indikert trykk på ord, pauser, «nøle-lyder» og latter. Tegn-forklaringen på dette er gjengitt i starten av hvert transkribert intervju. De gangene jeg i teksten har sitert fra intervjuene har jeg imidlertid tatt bort unødvendige tegn, og normalisert språket.

4.6 *Fargekoding i henhold til forskningsspørsmål*

Som en hjelp i jakten på meningsbærende element i et så stort materiale valgte, jeg først å fargekode observasjonsskjemaene og de transkriberte intervjuene i henhold til min problemstilling og forskningsspørsmål (Johannessen, Tufte og Kristoffersen:173). Systemet kan beskrives slik: **Lilla utheving:** Uttrykk for hvordan leder forstår verdien frivillighet. **Rød utheving:** Noe som understreker leders *oppfatning* av det særegne ved ledelse av frivillige. **Grønn utheving:** Eksempel på *utøvelse* av frivillighetsledelse i praksis. **Blå utheving:** Eksempler på hva som påvirker frivillighetsledelse i praksis og eksempler på og håndtering av evt etiske dilemmaer. **Brun utheving:** Overraskende og uventete uttalelser eller hendelser. .For eksemplifisering av dette viser jeg til vedlegg 4 og 5.

4.7 *In vivo og In vitro*

Med basis i observasjonsskjemaer, intervjuer, felt-notater og taus kunnskap – utledet jeg erfaringsnære in-vivo-koder og konstruerte in-vitro-koder, og søkte å finne sammenhenger mellom disse (Johannessen, Tufte og Kristoffersen: 185). Basert på sortere utsagn, observasjoner og hendelser som temamessig liknet hverandre (in vivo), navnga jeg hovedkategorier av sentrale forhold (in vitro), som jeg mener er med på svare på min problemstilling. Overskriftene i kapitlene som presenterer funn er uttrykk for disse kodene. Helt konkret tok jeg utgangspunkt i det allerede fargekodede materialet, og skrev ned sentrale utsagn, observasjoner og hendelser på post-it-lapper – i tilsvarende fargesystem som beskrevet over. Av disse laget jeg store veggplakater, som fikk overskrifter som korresponderte med problemstillingen og forskningsspørsmålene: «Den lilla plakaten» ga en oversikt over fremkomne kategorier som handlet om *verdien frivillighet*, på «den rød plakaten» fremkom overskrifter på hva lederne sa var *særegent i frivillighetsledelse*, «den grønne» ga et tilsvarende bilde av *praksis* og den «blå plakaten» systematiserte opplevde *dilemmaer*. Post-it-lappene kunne flyttes på, og var gjennom flere runder med omgruppering. Plakatene viste seg å bli et nyttig og fleksibelt verktøy, bidro til å gjøre et veldig stort materiale relativt håndterlig, og skapte en håndfast og inspirerende tilnærming til undersøkelsen.

4.8 *Koding i henhold til felles kodeskjema*

LIP-programmet har utviklet et felles analyseverktøy i Excel, der studentenes respektive observasjoner ble kodet, for på et senere tidspunkt å kunne danne grunnlag for en sammenlikning av mønstre for ledernes samhandling og samspill. Hendelsene i de tidligere omtalte observasjonsskjemaene ble kodet i henhold til tidsbruk, hvem lederen samhandlet med og hvilken kommunikasjonstype vedkommende benyttet, hvorvidt det var en planlagt eller ikke-planlagt handling og hvem som tok initiativ til handlingen. Videre ble hendelsene så langt det var mulig tolket og kodet i henhold Henry Mintzbergs kategorier for ledelsesutøvelse fra 1976 og 1994 (Askeland 2011b:4). Det vises her til kapittel 3.

4.9 Fortellinger om utvalgte lederhverdager

På basis av observasjoner og intervjuer har jeg skrevet fortattede fortellinger, som karakteriserer fire ulike lederhverdager. I disse har jeg søkt både å beskrive hendelsene som dagen bestod av, og også få fram «stemningen» som preget både arbeidsdagen og lederen. To av disse fortellingene er presentert i kapittel 7.4, og benyttes i seg selv som et analyseinstrument.

4.10 Sentrale dokumenter

Organisasjonenes nettsider, brosjyrer og strategidokument ble også benyttet som fortolknings- og forståelsesramme i prosessen. Jeg anser også dette som en del av mitt materiale.

5 Funn knyttet til verdien frivillighet – i «teori» og praksis

Som beskrevet i kapittel 4 gir den benyttede metoden med strukturert følgeobservasjon betydelige muligheter for en reflekterende dialog med det innhentede og bearbeidede materialet. I dette kapittelet vil jeg presentere og drøfte de funn som handler om *hvordan verdien frivillighet ble oppfattet, beskrevet og synliggjort i praktisk ledelse*. Kapittel 6 tar for seg funn vedrørende *ledelse* av frivillige. Funnene som blir omtalt i disse to kapitlene karakteriserer *likheter* lederne og organisasjonene imellom. Kapittel 7 beskriver funn som avdekker *forskjeller* mellom virksomhetene, og en tilsvarende drøfting av disse forholdene. Med *funn* forstås tolkning av undersøkelsesmaterialet som er med på å besvare min problemstilling, som understøttes av, eller avviker fra teori og øvrige undersøkelser det er naturlig å sammenlikne med (Johannessen, Tufte og Kristoffersen:36-46).

5.1 Verdien av frivillighet gir opplevelsen av økt menneskeverd

«Verdien av å ha et menneske som ikke er betalt – den tror jeg er veldig, veldig høy».

Uttalelsen kom fra en av informantene da hun ble utfordret på hva hun tenker at de frivillige egentlig bidrar med – *i møtet med brukeren*. Og gjennomgående satte lederne ord på en varme, tillit eller åpenhet som de mente å kunne se at det *frivillige* aspektet gjør med selve møtet. På spørsmål om hva dette konkret fører til, ga de ulike fortellinger om hva de har fått høre fra brukere, og hva de selv mente å se av slike sammenhenger:

- At frivillige bruker av sin fritid for at jeg skal få det bedre – det er sterkt! Da blir jeg jammen *verdsatt*!
- Har du virkelig lyst til å lytte til meg? Da kjenner jeg at mitt *menneskeverd* vokser.

Løgstrup hevdet at det medmenneskelige møtet skiller seg fra et forhold der den ene tjeneste er den andre verd. En slik gave gis uten at man forventer noe tilbake (Habermann 2007:247). Ifølge disse lederne handler verdien av gaven om opplevelsen av *økt menneskeverd* hos brukeren.

I andre uttalelser og historier jeg fikk del i, ble det nærmest indikert et likhetstegn mellom ulønnet arbeid og det å gi *genuin* omsorg:

- Dere sitter her sammen med meg, og tar meg med på tur *uten å få betalt* for det. Det betyr jo at dere *faktisk bryr* dere.
- Du merker det vet du – når det er *ekte*!
- Er du her *uten lønn* – da blir jeg jammen *verdsatt*!

Man skal være klar over muligheten for å bli bergtatt av slike fortellinger. Faren er til stede for at de kan bygge opp under en noe naiv fremstilling av det frivillige møtet som utelukkende godt og vakkert på den ene siden. Og «systemet» - representert ved enten offentlige eller private betalte profesjonelle – som kaldt og kynisk på den andre siden. Pål Repstad trekker fram dette perspektivet når han uttaler: «Det er ikke vanskelig å finne offentlig ansatte som går både en og to mil ekstra med sine klienter» (Repstad 1998:16-17). Likeledes kan motivene til en frivillig være sammensatt. Hvorvidt man som bruker idylliserer møtet med den frivillige kan også henge sammen med hvor mye, og hvilken erfaring man har med det profesjonelle hjelpeapparatet. Det er grunn til å tro at «brukerstemmene» i min undersøkelse er hyppig i kontakt med profesjonelle hjelpere, og av ulike grunner kan bære på negative opplevelser. Når det er sagt så var det slående i hvor sterk grad alle lederne på ulike måter uttrykker frivillighetens «evne» til å bygge opp under brukerens menneskeverd. Fortellingen handlet om brukerens uttrykte erfaringer – ikke frivillighetslederens «synsing».

5.2 «Andre kanaler åpnes» – likeverdighet, glede, varme, mening, overskudd og ansvarsfølelse

En av lederne for Åpne Linjer var svært opptatt av det han betegnet som at «andre kanaler åpner seg» i møtet mellom frivillig og bruker.

- Mange brukere blir berørt av å få vite at den de snakker med gjør det uten lønn. Det gjør noe med møtet. Kanskje opplevelsen av at her er det en som vil meg vel? Den blir mer framtreddende. Mens i møte med profesjonelle er det kanskje vanlig å tenke at her er det en som gjør jobben sin – såpass må man da kreve... Så det å møte en som stiller opp for meg helt gratis fordi vedkommende *velger* det. Det gjør noe med jevnbyrdigheten, maktbalansen i samtalen. Det *åpner noen andre kanaler*.

Uttalelsen uttrykker betydningen av medmenneskeligheten i forholdet *mellom* den som gir og den som mottar. Som har med gjensidighet å gjøre. På en slik måte at både giver og mottaker

får noe – uten at det er forventet. Ifølge Ulla Habermann representerer dette noe «magisk» som gir det frivillige møtet en helt spesiell dimensjon (Habermann 2007:243-253) Når denne lederen forklarte hva han mente med at andre kanaler åpner seg, uttrykte han troen på at brukeren i mindre grad har en forventning om å motta løsninger fra den frivillige - enn hva vedkommende ville hatt i møte med en profesjonell. På den måten tar *brukeren i større grad ansvar for selv å finne sin egen vei* i det som måtte være en vanskelig situasjon. Dette ble bekreftet av en av de andre lederne, som hevdet at møtene er med på å ufarliggjøre en del ting - som i et profesjonelt møte ville representert en «terskel».

Alle lederne uttrykte interessante tanker omkring hva som på ulike måter åpner seg i det frivillige møtet sammenliknet med et profesjonelt møte. Flere fremhevet betydningen av det *overskuddet* den frivillige møter brukeren med. Både et overskudd på grunn av ekstra krefter fra balanserte liv, men også et overskudd som kan handle om at den frivillige gjør noe *annet* - og i et *annet omfang* enn vedkommende ellers gjør gjennom sitt yrke eller i sin hverdag:

- Det er så mange av de frivillige som lever så fine liv. De kommer hit med så masse energi.
- Det er godt for brukerne å kunne dele de der gode tinga. Selv om mange av dem strever i liva sine har de jo opplevd gode ting også. De opplever det fint å kunne dele det med noen som har tid og lyst til å høre på, ikke sant?
- De frivillige på vakt har mindre og sjeldnere «dose» av vanskeligere samtaler. Det tror jeg gjør dem til rausere lyttere.

På en av observasjonsdagene hos Åpne Nettverk var de frivillige samlet til fagkveld. Der holdt lederen for kommunens psykiatritjeneste et foredrag. Han ga stor anerkjennelse til de frivillige blant annet for «å jobbe med *det friske* i folk». I denne sammenhengen er det påkrevet å minne om *asymmetrien* som eksisterer i forholdet mellom frivillig og bruker. Faren er alltid til stede for at denne ubalansen kan bidra til at den frivillige får en overlegen maktposisjon i kraft av sitt «vellykkede liv», og dermed skape en opplevelse av underlegenhet for mottakeren. I så fall skapes ikke den magiske dimensjonen som omtales hos Habermann. For at asymmetrien ikke skal bli ødeleggende understrekes betydningen av *gjensidighet* i kommunikasjonen. Jurgen Habermass omtalte en ideell likeverdig kommunikasjon som «herrschaftfrei» - ikke bundet av autoriteter, og ikke hierarkisk oppbygget (Habermann 2007:253-255). Løgstrup fremhever den fundamentale funksjon tilliten har for en

kommunikasjon preget av gjensidighet og åpenhet. Han uttaler: «Tilliden er det fundamentale – og mistilliden oppstår av mangel på tillid» (Løgstrup 1956:28).

Slik jeg forstår det, anses tilliten i disse møtene å oppstå *fordi* den frivillige tilbyr sin tid uten lønn – drevet av et ønske om å gi. Glede, lyst og mening ble også i stor grad beskrevet som de frivilliges drivkrefter og motivasjon. Noen av de frivillige jeg fikk anledning til å snakke med uttalte følgende:

- Det er moro – det gir mening!
- Dette er noe jeg har lyst til!
- Det er betaling nok det – å se den gleden. Du får jo mye glede igjen da.
- Her får jeg ikke lønn, men jeg blir fordi jeg føler at jeg trengs. Det gir en god følelse.
- Det gir en opplevelse av å være i bevegelse.
- Jeg gjør dette fordi det er frivillig arbeid. Frivillighet er veldig viktig. Jeg har elleve barnebarn – og jeg stiller jo opp for dem, men jeg tenker at jeg kan ikke bare holde på med mitt...

Den siste uttalelse over bærer i seg en pliktetisk dimensjon, som tyder på en moralsk «indre» plikt til å handle godt (Wyller 1996:138). Jeg tolker den som et uttrykk for at frivillighet er en verdi vedkommende vil støtte opp om – en samfunnsverdi, som kanskje handler om *behovet* for å handle godt? I all hovedsak viser utviklingen at uegennyttig offervilje som drivkraft for å ta på seg en frivillig oppgave er avløst av motiv som lyst, gjensidighet og selvrealisering (Habermann 2007:137). En Masteroppgave basert på en undersøkelse av besøksvenner i Røde Kors presenterer imidlertid funn som tyder på at altruistiske motiv fremdeles tillegges stor vekt blant frivillige. Det blir i denne uttrykt at dersom betaling skulle blitt innført ville «både noe av egen motivasjon som frivillig, at også tilliten fra brukeren forsvinne» (Kvaal 2009).

Oppsummert uttrykte lederne en sterk tro på frivilligheten som verdi i møtet mellom brukeren og den frivillige. De hevdet at *økt opplevelse av menneskeverd hos brukeren* er det sterkeste resultat av denne verdien. Videre at *andre kanaler åpnes* – som dypest sett er bunnet i gjensidighet og likeverdighet. Konsekvensene av dette er at det oppstår andre forventninger, og gir møtet en annen karakter enn eksempelvis det som preger møtet mellom en klient og en profesjonell. Forskjellen hevdes i stor grad å *appellere til den friske delen* hos brukeren, og

bidrar til at vedkommende i større grad aktiveres til å ta ansvar for sine egne løsninger. Jeg oppfatter dette til å være svært interessante perspektiv på verdien av frivillighet, og gir spennende beskrivelser av det unike bidraget frivilligheten kan gi. Å bli sett av en som oppleves å bry seg når jeg selv strever, er sterkt. «Det er mye varme her!» uttrykte en av lederne. «Dette gir mening», betrodde en av de frivillige meg. Mangel på varme og fravær av mening uttrykkes ofte i vårt samfunn, og er til dels bakgrunn for mange av de psykiske problemene i vår tid. At noen jobber bevisst med *varme- og meningsutvikling* kan vise seg å være fremtidsrettet og svært verdifullt (Dønnestad 2008:6).

5.3 *Hva uttrykker styringsdokumenter om verdien frivillighet?*

Den forståelse lederne i Åpen Linje, Åpent Hus og Åpne Nettverk uttrykker i det ovenstående harmonerer i stor grad med det som fremkommer i organisasjonenes presentasjons- styrings- og strategidokument. Frivillig arbeid omtales her eksempelvis som *verdi*, *bærebjelke* og *sentral komponent*. En av organisasjonene betegner sågar frivilligheten som *avgjørende* for å kunne gjennomføre sitt oppdrag, og uttrykker at det nettopp er *den* som skaper forutsetningen for alt det gode som åpner seg i det medmenneskelige møtet. Implisitt ligger det altså en forestilling til grunn som indikerer at ulønnede medarbeidere er å foretrekke framfor betalte medarbeidere, for at virksomheten skal kunne nå sine mål. Ut ifra et slikt resonnement kan frivilligheten betraktes som det Tor Busch beskriver som en *instrumentell verdi* – en foretrukket handlemåte på veien til en slutt-tilstand beskrevet gjennom *målverdier*. Forfatteren baserer seg på Milton Rokeach sin definisjon av verdier (Busch:32). Imidlertid kan instrumentelle verdier og målverdier være vanskelig å skille fra hverandre. Organisasjonene benytter her så sterke og kraftfulle ord i sin omtale av frivillig innsats at det i seg selv kan tyde på at frivillighet har en verdi i seg selv, og slik sett må anses som en målverdi. Det kan være vanskelig å se for seg at det finnes noen annen instrumentell verdi som har potensiale til å skape det som frivilligheten her hevdes å gjøre.

5.4 *Forståelsen av verdien frivillighet og konsekvenser for ledelsespraksis?*

Hvorvidt det eksisterte en direkte sammenheng mellom ledernes praktisk utøvelse av sine oppgaver, og den forståelse av verdien frivillighet som ble uttrykt, var uklart for meg. Jeg identifiserte nok ingen hendelser som var av typen «fordi du forstår verdien frivillighet slik –

så handler du nå helt spesifikt slik». Imidlertid ble jeg slått av hvor mange, og hvor sterke utsagn og fortellinger som kom til overflaten med beskrivelser av det som hevdes å skje når en person stiller seg til disposisjon for et annet menneske - helt frivillig. Fortellinger som uttrykker noe om sammenhengen mellom input og output i organisasjonen er i seg selv et konkret og kraftfullt ledelsesverktøy for å forme og synliggjøre organisasjonen på en ønsket måte (Tietze, Musson og Cohen 2003:52). Slik sett kan man si at fortellingene om det unike ved verdien frivillighet både var et uttrykk for en internalisert verdi og for ledelse i praksis. Tietze, Cohen og Musson minner om betydningen av at lederen bruker dette verktøyet klokt og balansert. Fortellinger må appellere til de omgivelsene som skal tolke dem, og må bli trodd og gjenkjent (Tietze, Musson og Cohen 2003:64-65). Når det er sagt vil jeg understreke min opplevelse av svært troverdige uttalelser både fra ledere, frivillige og brukere i min undersøkelse.

5.5 *Oppsummering*

Alle de fire lederne virket helt overbevist om det «magiske» som verdien frivillighet bidro til i møtet med bruker. Min oppfatning er at denne verdien var internalisert hos lederne på en måte som førte til at omtale av, og møte med de frivillige, i praksis bar preg av stor respekt og beundring. En av lederne uttalte eksempelvis i arbeidet med rekruttering: «En enkelt frivillig er vanvittig mye verdt!» Og lederen i Åpne Nettverk var helt klar: «Uten frivillighet kunne ikke Åpne Nettverk gjort den jobben vi gjør.» Ledernes oppfatning av verdien frivillighet vurderes til å legge føringer for hvordan de utøver sin ledelse i praksis. Det som i neste kapittel blir presentert som oppfattede særpreg ved frivillighetsledelse synes å ha en klar sammenheng med ledernes forståelse av verdien frivillighet.

6 Funn knyttet til ledelse av frivillige – «teori» og praksis

«Innsatsen de frivillige yter er mer enn gull verdt.» Setningen er hentet fra en presentasjonsbrosjyre til en av organisasjonene i undersøkelsen. På ulike måter ga lederne uttrykk for en forståelse av å forvalte en helt spesiell verdi. En verdi som er avgjørende for at organisasjonen skal kunne nå sine mål. Busch uttaler at et bevisst forhold til den eller de verdiene som dominerer i en organisasjon er en forutsetning for å kunne lede verdibasert (Busch:31). Slik sett synes disse lederne å være «på plass». Aadland hevder at verdibasert ledelse krever at ledelsen tar verdiene i bruk som «optikk» (Aadland 2004a:148). I dette hovedkapittelet vil jeg ta for meg både hvordan lederne *uttrykker* at verdien frivillighet bør forvaltes, og eksempler på hvordan de *benytter* «optikken». Ifølge min problemstilling jakter jeg på det *særegne* ved frivillighetsledelse. Mye av det lederne uttrykker i de følgende overskriftene er viktige lederperspektiv og god praksis i enhver organisasjon. Jeg vil underveis reflektere over hva jeg oppfatter blir fremhevet *fordi* lederkonteksten er hentet fra en frivillighetsarena. I underkapitlene som følger har jeg valgt å presentere *både* hva lederne uttrykte i *ord* om det særegne ved frivillighetsledelse, og hvordan det de sa kom til *uttrykk i praksis*.

6.1 Betydningen av å kunne skape begeistring og mening uten å kunne betale i penger

Slik jeg forstår organisasjonene i min undersøkelse oppfattes de frivillige medarbeiderne til å være den sentrale verdien for virksomheten. Samtidig representerer også frivilligheten en *ressurs* – tilsynelatende den viktigste innsatsfaktoren for disse virksomhetene. Å gå i dybden på forskjellen mellom ressurser og verdier ligger utenfor rammen av denne oppgaven. Sett i et ledelsesperspektiv er det imidlertid et poeng å påpeke at begrepene tangerer hverandre. Man kan kanskje anse den *frivillige ubetalte arbeidskraften som en ressurs*, og *det denne ressursen skaper som en verdi*? Lederen i en frivillig organisasjon har ut fra en slik tankegang et hovedansvar for både å bringe ressursen til veie, og å forvalte både ressursen og verdien best mulig. Dette skiller seg lite fra det som anses å være sentrale ledelsesoppgaver i de fleste sektorer. En særpreget arbeidsbetingelse for frivillighetslederen handler imidlertid om evnen til å skaffe til veie en ressurs uten kroner og øre som betalingsmiddel. Alternativet til økonomiske incentiver er evnen til å skape en overbevisning om at det å gi fritid til denne saken, gir «lønn» tilbake i form av mening, glede eller egenutvikling. Når en potensiell frivillig stiller spørsmålet «What's in it for me?», må lederen kunne gi et overbevisende og inspirerende svar. Ennå mer krevende er oppgaven for denne lederen når ingen synlige

frivillige står der og stiller dette spørsmålet. Da må vedkommende billedlig talt ut på gater og streder å rope med trøkk: «*This is what might be in it for you!*»

De egenskaper lederne trakk fram i møte med disse oppgavene handler om *evnen til å skape begeistring for virksomhetens visjon og mål*. Slik at det *skaper mening* på en sånn måte at folk engasjerer seg i frivillig arbeid, og også får nok påfyll og overbevisning for å bli værende. I løpet av mine 9 observasjonsdager opplevde jeg at dette budskapet både ble uttalt i ord, og levd ut i praksis:

- Jeg vet at det nytter, og at vi er med å bety en forskjell!
- Åpne Nettverk gjør en kjempejobb. Vi får det til. Vi når dem vi ønsker å nå.
- Jeg føler meg så heldig som får jobbe med de menneskene jeg gjør – både foran og bak skranken.
- Vi har et fantastisk frivillighetskorps – jeg er så glad i dem!
- Jeg er så stolt av de frivillige!
- Så må de ansatte være entusiastiske og brenne for saken – det gjør de her! (frivillig i Åpne Linjer)

Sistnevnte uttalelse tyder på at vedkommende har observert en leder som formidler at liv og lære henger sammen. At lederen *selv besitter verdier* i tråd med virksomheten er ennå en forutsetning for å kunne lede verdibasert (Busch:94). Først da er en leder troverdig. Først da kan den begeistrede begeistre. Samtidig er ikke troverdighet en dyd man kan streve etter. Ifølge Aadland er sammenhengen slik: ”Truverdig blir ein først når ein ikkje ofrar det ein tanke” (Aadland 2004a:11). Følgende sitat fra en av lederne i Åpen Linje understreker denne visdommen på en svært troverdig måte:

- Noen sier at jeg er begeistret. Jeg *er* i alle fall begeistret. Om jeg *begeistrer*, vet jeg ikke. Men at jeg selv *er* begeistret er vel grunnleggende for at andre kan bli det. Kan ikke skape begeistring hvis jeg ikke er det selv... Jeg er ikke i stand til å vurdere om jeg viser begeistring heller. Tror kanskje bare at det som *er*, det *viser* seg. Og hvis det ikke var der – så kanskje jeg ikke skulle være leder.....

Sammenfattende kan man si at evnen til å skape begeistring er selve grunnlaget for både å skape (rekruttere) og forvalte verdien frivillighet, og lederen eller ledelsen besitter en

nøkkelposisjon i dette. En slik evne er sentral i enhver virksomhet, men anses som *kritisk* i frivillig ledelse. For å overbevise om at ubetalt innsats «betaler seg» på helt andre måter enn i kroner og ører gjelder det å kunne begeistre og bevege til innsats. Uten frivillige – ingen frivillighet. I dette arbeidet synes lederen helt sentral.

Ledelsesmodeller som plasserer lederen i et teoretisk sentrum – aktivt og gjensidig samhandlende med en indre og ytre kontekst synes relevante i denne sammenhengen. Både Mintzbergs modell og Aadlands modell der organisasjonen er fremstilt som et spindelvev, likner hverandre i så måte (Mintzberg 1994, Aadland 2004a). Begge er blant annet inspirert av Karl Weick, som er opptatt av den meningsskapende dimensjonen i ledelsesprosessen (Weick 1995).

6.2 *Betydningen av å se den enkelte og «tette avstand» gjennom å «forstørre møter»*

Alle lederne understreket betydningen av at den enkelte frivillige opplever seg sett – gjennom å bli takket, lyttet til, vist omsorg og anerkjent på ulike måter. Jeg tolket også ledernes bevissthet på estetikk og trivsel som uttrykk for anerkjennelse og ivaretagelse av de frivillige. Alle virksomhetenes lokaliteter bar gjennomgående preg av hygge, orden og estetiske uttrykk som var med å understreke de iboende verdiene i virksomheten. Aadland understreker betydningen av at organisasjonens etikk og estetikk samspiller på en troverdig måte (Aadland 2004a:106). Jeg viser til ledelsesfortellingen fra Åpent Hus i kapittel 7.4.3 for eksempel på dette.

En av lederne introduserte en interessant overskrift som hun beskrev som arbeidet med å «*tette avstanden til de frivillige*». Med dette fremhevet hun også det som gjør jevn motivasjons og oppfølgingsarbeidet for frivillighetslederne spesielt utfordrende. Som en konsekvens av at den frivillige kun er «innom» av og til, eller utfører sitt oppdrag når ledelsen ikke er til stede, kreves det mye av ledelsen for å holde «taket» i den frivillige. Alle lederne ga og formidlet ulike eksempler på hvordan de er opptatt av å *tette denne avstanden og tilrettelegge og forstørre møter og møtepunkt*:

- Det er derfor jeg *ringer* når jeg må ordne med et vakt-bytte. Det er viktig for meg å «se» de frivillige, vite litt om hvordan de har det.

- Jeg skriver alltid et personlig julekort som er fra oss i staben her. Da kan jeg si noe spesielt til den enkelte. Det tar tid, men det blåser jeg i.
- Nå sjekker jeg på «systemet» her om det har skjedd noe spesielt på vakt i natt. I tilfelle kan jeg ta en «omsorgstelefon». De frivillige setter pris på det.
- På denne fagkvelden kommer det flere jeg sjelden treffer. Jeg prioriterer å snakke litt ekstra med dem i pausene.
- Det nye opplegget for veiledning hos oss – skaper helt nye møtepunkt.

Når medarbeidere systematisk blir utsatt for slik oppmerksomhet får det betydning. Ikke minst i forhold til å bli værende i den frivillige sammenhengen. Av faktorer som bidrar til at frivillige motiveres til å videreføre sitt engasjement understreker Kaasa viktigheten av en strategisk ledelse som kjennetegnes ved å gi anerkjennelse, utviklings og deltakelsesmuligheter (Kaasa 2010:108-109). Mangel på sådan vil raskt kunne føre til at vedkommende mister interessen, og slutter. En av de frivillige uttrykte dette i lunsjen en av de dagene jeg var til stede:

- Jeg benytter nå anledningen til å si at jeg er så imponert over måten man blir sett på her. Man blir sett så veldig, veldig. Jeg har vært 45 år i yrkeslivet. Har blitt sett der også, men ikke sånn som her. Tror ikke jeg hadde giddet dette hadde jeg blitt møtt av et surt tryne...

Så er det ikke alltid mulig for en leder å *se* – når behovet er der. I en ufullkommen hverdag der ressursene og oppmerksomheten ikke alltid strekker til, vil det alltid forekomme at noen går skuffet hjem. Det oppstod en slik episode på en av observasjonsdagene. En av de frivillige hadde kjent seg alene og frustrert i den oppgaven hun stod i, og hun kom anklagende til sin leder, og utbrøt: «Hva betyr det egentlig at dere skal ta vare på oss frivillige?» Vedkommende ble umiddelbart fanget opp med en god samtale. Lederen uttrykte i etterkant lettelse over at det hadde vært mulig å gjennomføre dette.

Et annet kompliserende forhold i arbeidet med å motivere, følge opp og «se» den enkelte, handler om at frivillige drives av svært ulike former for belønning. For noen er eksempelvis faglig påfyll motiverende. Andre vil helst slippe teoretiske kurs og seminarer. Sosiale og hyggelige arrangementer vil inspirere enkelte, mens andre opplever slikt som overflødig og lite interessant. Heitmann og Selle uttrykker bekymring over at ledere i mange foreninger og

organisasjoner i for liten grad bruker tid på å utforske *hvilke motivasjonsfaktorer* som er rådende for sine frivillige (Heitmann og Selle 1999). Ikke desto mindre må vi kunne konkludere med at systematisk og jevn motivasjon helt generelt er en suksessfaktor i ledelse av frivillige. Opplevelsen av å bli fulgt opp og anerkjent, sett, takket på en arena som gir mening og utvikling - representerer «lønna» den frivillige mottar. At lederen på ulike måter skaper og «forstørrer» møtepunkt som skaper dette, ser ut til å være en suksessfaktor i frivillighetsledelse. Både sett i et motivasjonsperspektiv, men også fordi det er strategisk viktig å redusere den avstanden som eksisterer mellom virksomheten og den enkelte frivillige.

6.3 Lyst-styrt arbeidskraft og konsekvenser for kvalitet og krav

Flere av lederne ga uttrykk for at de konstant lever med et trusselbilde om at den frivillige kan *slutte når som helst*, og at det er et preg ved frivillighetsledelse som skiller seg klart fra det å lede mennesker som står på en lønningsliste:

- Jeg lever hele tiden med den bevisstheten om at folk når som helst slutter. Og det er mye høyere oppe her enn hva jeg opplevde i min tidligere jobb hvor jeg hadde ansvar for ansatte.
- Du må trå veldig varsomt. For hvis ikke så mister du dem. Da er de ute av døra!

Det siste sitatet understreker konsekvensene dette trusselbildet har. Lederne snakket i denne forbindelse om betydningen av å vise takknemlighet og ydmykhet over for det de frivillige gir av seg selv og sin tid. I kjølvannet av dette ga de imidlertid også eksempler på vanskelige dilemmaer som handlet om å balansere de frivilliges behov og interesser opp mot organisasjonens mål og kvalitetsstandarder. Hvordan håndterer man en frivillig som uttrykker holdninger som går på tvers av organisasjonen? Hva gjør man når en bruker forteller at han ikke ble møtt på en god måte av den frivillige? Når den frivillige viser liten interesse og evne for å ta imot faglig påfyll og veiledning – hvordan bør det takles? Og hva når slike «ubehageligheter» oppstår samtidig som virksomheten har underskudd på frivillige?

Flere teoretikere beskriver på ulike måter dette faktum at den frivillige representerer den «sterke part» i den forstand at vedkommende tilbyr sin tid, og engasjerer seg akkurat så lenge som arbeidet oppleves givende. Margaret Harris beskriver spenningen som kan oppstå mellom frivillige og ansatte i menigheter som en konflikt mellom et «forretningsmessig» og et

uformelt perspektiv på virksomheten (Harris 1998:616). Sammenhengen kan også belyses ut ifra den såkalte Exit-voice-modellen. Den uttrykker i hvilken grad medlemmer av organisasjoner, ansatte i bedrifter eller andre grupperinger kan reagere med "exit" – trekke seg ut, eller "voice" – la sin stemme høres når de eksempelvis opplever en kvalitetsforringelse eller tap av mening. Dersom medarbeideren ikke når opp til virksomhetens kvalitetskrav har lederen få andre virkemidler enn å motivere til veiledning og utvikling, eller å avskjedige vedkommende. For høye krav, for sterk styring eller for stort profesjonelt fokus kan avstedkomme en «exit-reaksjon» (Harris 1998:608). Den kjente sosiologen Amitai Etzioni har gitt verdifulle teoretiske bidrag til forståelsen av hvordan den enkeltes engasjement for deltakelse i organisasjoner formes. I den forbindelse introduserer han begrepene positiv og negativ involvering. «Commitment» - eller positiv involvering - kjennetegnes ved at deltakerne viser høy grad av involvering og viser et positivt engasjement. «Alienation» - eller fremmedgjørende negativ involvering viser seg gjennom en sterk negativ orientering og motvillig deltakelse (Beate Uttakleiv Andreassen 2006:24-25). Høy grad av «commitment» er en viktig suksessfaktor for en frivillig organisasjon.

Flere av lederne var opptatt av balansen mellom frivillighet og virksomhetens behov for å stille krav til kvalitet. Hvor mye kan man kreve? Dette er det nok ikke noe enkelt svar på, men hvordan ledelsen motiverer for og presenterer krav er nok av stor betydning. I tillegg er min erfaring at det å *utvikle* kvalitetskrav i samarbeid med de frivillige skaper legitimitet og forståelse. I den forbindelse hevder Heitmann og Selle at mange organisasjoner har et altfor lavt ambisjonsnivå i forhold til sine frivillige medarbeidere – med den begrunnelse at folk i vår tid er opptatt av mening og utfordringer også på frivillighetsarenaen. Følgende sitat kan kanskje bidra til noe senkede skuldre i forhold til mot på å stille krav: «Organisasjoner som forplikter sine medlemmer bli ofte vinnere i konkurransen om dugnadsinnsats, mens organisasjoner som med forsiktighet forespør om folk er villige til å ta verv og lederoppgaver, blir tapere (Heitmann og Selle 1999:157). Min undersøkelse viser imidlertid at ledere opplever dilemmaer knyttet til etablering og håndheving av kvalitetskrav. En *kontinuerlig varhet* over for frivilliges signaler i utvikling av forpliktende kvalitetskrav synes å være avgjørende for å lykkes med å tiltrekke seg og beholde frivillige medarbeidere. I tillegg ble det uttrykt fra flere av lederne at *måten* virksomheten formidler forpliktende kvalitetskrav på, er avgjørende for et godt samspill med de frivillige. En av dem understreket sterkt *språkets* betydning og nyanser inn i dette: «Vi må ha en klar tanke om hva vi vil formidle. Og hvordan. Det går nesten på sann... nesten sann stemmebruk. Og plutselig ser vi et ord som

skjærer.....». Ledelsens bevissthet omkring språk og valg av ord og begrep understrekes hos Tietze, Cohen og Musson som avgjørende for å forstå hvordan mening skapes i organisasjonen (Tietze, Musson og Cohen 2003:20-25).

Opplevelsen av å ha ansvar for virksomhet som er basert på lyst-styrt arbeidskraft synes både å føre til ledernes sterke bevissthet på å takke og motivere, og det å utøve varhet i forhold til formidling av kvalitetsstandarder og håndtering av etiske dilemmaer tilknyttet kvalitetssikring. Dette krever åpenbart om fin balansekunst. I den grad jeg i undersøkelsen var vitne til dilemmahåndtering i praksis vurderte jeg atferden til å være preget av varhet og klokskap. Det handlet da om forsiktig korrigering av frivillige, og et tilfelle der leder planla en medarbeidersamtale med en frivillige som hadde opptrådt ugreit over for en bruker.

6.4 *Behovet for og opplevelsen av å måtte si nei til noen....*

Alle lederne ga ulike fortellinger knyttet til det å måtte avvise mennesker som gjerne vil inn på frivillighetsarenaen, eller som av ulike grunner må forlate den. De ga eksempler på utfordringer som handlet om grensesetting av personer som gjerne vil hjelpe andre, men som åpenbart har for store utfordringer i eget liv. Eller frivillige som etter hvert avslører holdninger og atferd som ikke er forenlig med organisasjonens verdier. Grensesetting som grunnleggende sett handler om å sikre det gode møtet med brukeren, er et ansvar som ligger til ledelsen i enhver organisasjon, og noe de fleste kjenner som ubehagelig. Imidlertid er det grunn til å tro at dette oppleves ekstra utfordrende i ledelse av frivillige. Å være den lederen som må si nei til en som ønsker å si ja til andre, er følelsesmessig belastende. For den som ønsker å gi av sin tid helt gratis, og ikke selv ser sin begrensning eller forstår sin rolle er det ekstra sår å bli avvist. Dette krysspresset forbundet med å ta godt imot den som ønsker å gi, samtidig som den virksomheten er til for, skal ivaretas – fremkom i undersøkelsen som svært vanskelig ved frivillighetsledelse. Imidlertid ga lederne fremhevet lederne behovet for evne og mot til å kunne si nei til noen – når det er påkrevet ut fra kvalitetshensyn.

6.5 Betydningen av «linking»

Ifølge Mintzberg forstås «linking» som det å lede og utvikle strategiske nettverk av eksterne relasjoner (kapittel 3.1). Denne ledelsesrollen ble ikke i nevneverdig grad trukket fram eller beskrevet *i ord* av lederne i undersøkelsen. Antall hendelser som fikk koden «linking» i løpet av observasjonsdagene var heller ikke mange, og absolutt ikke i forhold til total observert arbeidstid (se tabell 1 i kapittel 7.1). Åpent Hus er et unntak i så måte – noe som blir omtalt i kapittel 7.1. Imidlertid observerte jeg gjennom ledernes *atferd* at *de alle relaterte til et betydelig eksternt nettverk*. Om dette ikke utgjorde så stor del av arbeidstiden, eller ble snakket så mye om var det åpenbart at kontakt med eksterne aktører var avgjørende for virksomhetenes anseelse og legitimitet utad – som igjen skapte vekstvilkår innad. Hendelser som i undersøkelsen ble kodet som «linking» var korte telefoner og mailer fra nettverksaktører som virksomheten hadde et etablert forhold til. Eksempler på aktører var kommune, fylkeskommune, kulturinstitusjoner, skole, næringsliv og ikke minst media. Åpen Linje viste til flere avisoppslag som omhandlet hvilken pågang krisetjenesten hadde hatt i julen, og flere sponsede forsideannonser i stedets lokalaviser. På fagsamlingen til Åpne Nettverk holdt lederen av psykiatritjenesten et faglig innlegg om rus og angst. Hans bidrag var et resultat av en nær relasjon til virksomheten. Åpent Hus hadde tatt imot en student fra Politihøgskolen for flere ukers hospitering. Hos Åpne Linjer var en sosiologistudent engasjert som hospitant. Vedkommende ble fulgt opp av en annen leder enn dem jeg observerte – slik at hun ikke ble «tidsregistrert» i mitt materiale. Alle eksemplene indikerer bakenforliggende arbeid med etablering og vedlikehold av strategisk nettverk. Den legitimitet organisasjonene her har oppnådd tyder på at de anses som viktige bærere av samfunnsverdier som anerkjennes av eksterne aktører (Busch:43).

6.6 Om å «brette opp ermene»

I sin artikkel «Rounding out the Manager's Job» gir Mintzberg en uhøytidelig begrunnelse for hvorfor han i sin ledelsesmodell har symbolisert lederen i midten med bare *et hode*. I utlegningen av «doing-rollen» hevder han: «It is necessary to point out that managers, in fact, hardly ever «do» anything (Mintzberg 1994:20). Dette kan ikke sies å samsvare med funn i min undersøkelse. Jeg har i gjengivelse av forfatterens modell derfor tillat meg å vise noe mer av lederens *kropp* (kapittel 2.4). Dette for å understreke mine observasjoner av ledere som relativt ofte utførte praktisk arbeid, og viser vilje til å «brette opp ermene». Slik forholdet var for «linking-atferd» omtalt i det foregående kapittelet var heller ikke praktisk

arbeid noe lederne omtalte i ord når de ble utfordret på hva som særpreger frivillighetsledelse. Imidlertid la de i alle virksomhetene for dagen eksempler på at de selv tok praktiske tak:

- Tilberedning av mat og dekking av bord
- Rydding og praktisk tilrettelegging på vaktavdelingen
- Henting av ved og vasking av gulv
- Oppheng av gardiner
- Innkjøp av mat

Noe av bakgrunnen for at lederne selv utførte slike praktiske oppgaver kan kontekstuell handle om at vi her har å gjøre med virksomheter av liten størrelse og med relativt begrensende ressurser. Budsjettene tillater ofte ikke at praktiske tjenester kan lønnes. Slik sett er det ikke åpenbart at dette er et spesifikt særpreg på frivillighetsledelse.

Hierarkiet i små organisasjoner er gjerne så komprimert at den som er ansvarlig leder «på toppen» utfører ofte oppgaver som i en større organisasjon utføres av en førstelinjeleder (Mintzberg 2011:110). Dette forholdet bekreftes av Askeland i en studie av kirkevergens lederrolle i praksis. Studien er gjort i en kontekst som har klare paralleller til min undersøkelse hva gjelder størrelse og struktur (Askeland 2012:42). På den annen side kan man også tenke seg at det å «ta i et tak» også er noe den betalte lederen i en frivillig organisasjon gjør for å oppnå en legitimitet innad for å minimere mulighetene for spenninger overfor de frivillige som ikke mottar lønn (Johnsen *et al.* 2007:84). Jeg viser også til kapittel 7.3.2 som omhandler betydningen av lederen som inspirerende eksempel.

6.7 Om å være fleksibel og strekke seg langt

Ennå et særpreg ved frivillighetsledelse undersøkelsen synes å vise handler om å utvise evne og vilje til fleksibel jobbing, og det å strekke seg langt i forhold til sammenhengende arbeidsinnsats og arbeidstid. Dette var heller ikke en overskrift lederne satt ord på, men noe som kom fram gjennom observasjoner og intervjuer. Følgende uttalelser og hendelser kan tjene som eksempler på dette:

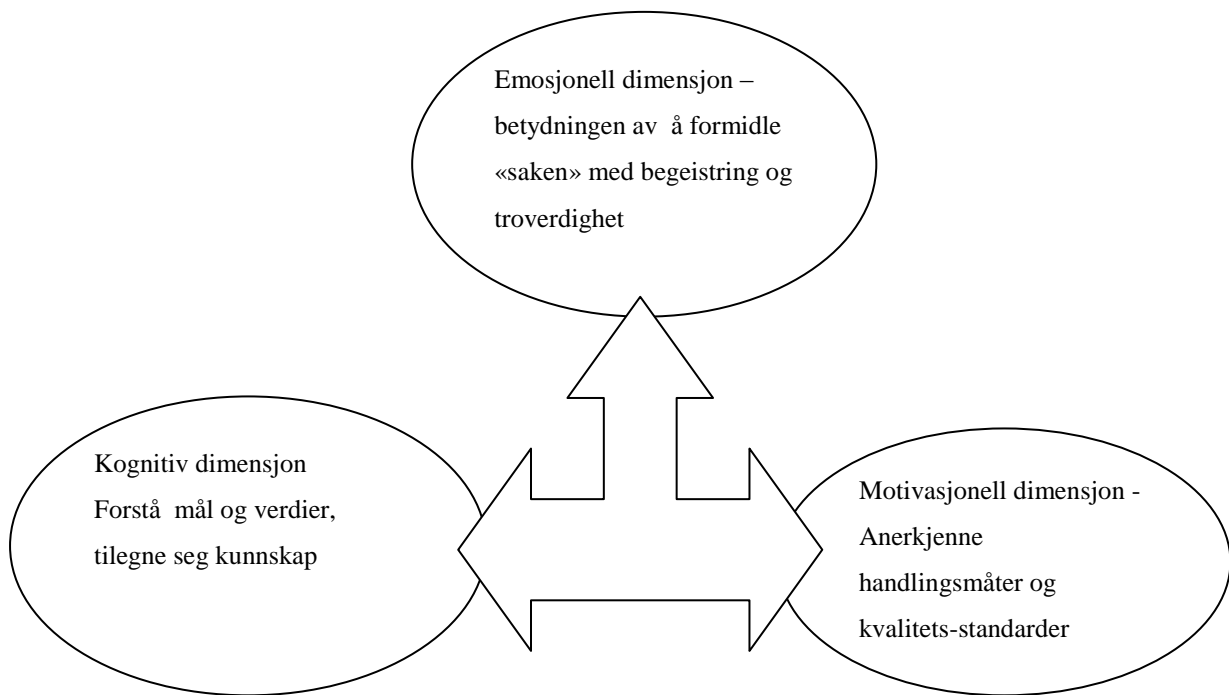
- «Jeg skal jobbe flere kvelder allerede den uka der, men jeg kan gjerne ta en kveld til»
- «Medarbeidersamling og veiledning på samme kveld.... Det går, men det blir intenst, det kjenner jeg på»

- «Jeg tror det er første gang jeg har gjort et intervju med en potensiell frivillig klokka 07:00!»

Jeg vurderer også dette til å være et særpreg som kan forklares kontekstuell. Fleksibiliteten som utvises her kan også forstås ut fra et legitimitetshensyn, og ha likhetstrekk med det som i forrige kapittel dreide seg om å «brette opp ermene». Imidlertid er nok evnen og viljen til fleksibilitet fra lederens forventet og ønsket fordi noe frivillighetsledelse naturlig nok må utøves på tidspunkt frivillige selv ikke er på jobb.

6.8 Oppsummering

Sett under ett uttrykte lederne i min undersøkelse at noe av det mest sentrale i frivillighetsledelse handler om evnen til å skape begeistring, *se* den frivillige, «tette avstand» gjennom å «forstørre møter» - samt å stille kvalitetskrav på en pedagogisk og inkluderende måte. Dette kan synliggjøres i en noe reformulert modell utarbeidet av Tor Busch, og tjene som en delvis oppsummering av dette avsnittet. Utgangspunktet hans viser betydningen av at verdiene er internalisert hos den enkelte medarbeider, og at dette skjer gjennom en emosjonell, kognitiv og motivasjonell dimensjon (Busch:34). Sammenhengen vises i figur 2 under. For at jeg skal bevege meg inn på en frivillighetsarena, og utvikle meg til en dedikert frivillig må noen både ha smittet meg med en begeistring for en sak - slik at jeg blir *følelsesmessig* overbevist og engasjert. «Saken» må passe inn i mitt verdisystem, og slik sett tale til meg. Videre må jeg *kognitivt* forstå hva engasjementet innebærer, og hva som kreves av meg. For at virksomhetene skal nå sitt mål kreves gjerne en spesifikk atferd nedfelt i handlingsmåter og kvalitative standarder. Disse må jeg være *motivert* for å følge – gjennom at jeg har forstått og sluttet meg til dem.



Figur 2: Tre dimensjoner i verdibegrepet (Busch:34)

Gjennom observasjonsstudiene fremkom det også atferd som er tolket som særpreg på frivillighetsledelse, men som imidlertid ikke ble uttrykt i ord. Dette var heller ikke atferd som kom direkte til uttrykk som konkrete hendelser som var gjenstand for koding og tidtaking. Disse funn er gitt overskriftene «linking» og atferd som karakteriseres av å «brette opp ermene og strekke seg langt».

7 Observerte ulikheter – sett gjennom Mintzbergs modell

Først og fremst viser de tre organisasjonene store likhetstrekk både når det gjelder tenkning omkring verdien av frivillighet, og med hensyn til utøvelse av frivillighetsledelse. Disse funnene er presentert i kapitlene 5 og 6. I det videre vil jeg ta for meg funn som viser hvordan virksomhetene i undersøkelse skiller seg fra hverandre. De mest markante forskjellene fremkom gjennom å kode ledernes atferd i henhold til Mintzbergs helhetlige modell for ledelse fra 1994 (kapittel 3.1). De mest oppsiktsvekkende forskjellene handler om frivillighetslederens grad av *direkte engasjement over for virksomhetenes brukere*. Forskjellene ble avdekket ved å summere kodene som definerer hvilke aktører lederne samhandlet med, og kodene som definerer arbeidsdagens hendelser i forhold til Mintzbergs tidligere omtalte roller: «leading», «communicating», »controlling», «linking» og «doing». Disse resultatene blir utdypet i neste kapittel. Jeg viser til vedlegg 7 for detaljerte definisjoner av kodene, og til kapittel 3.2 der jeg redegjør for spesifikke kode-tolkninger, som er knyttet til denne undersøkelsen.

7.1 Forskjeller i samhandlingsmønstre

Tabell 1 viser ledernes samhandlingsmønster i løpet av observert arbeidstid. Vi ser at ledernes grad av samhandling med «seg selv» fordeler seg relativt likt på de tre virksomhetene. Denne kategorien består hovedsakelig av tid som gikk med til mail-kommunikasjon og planleggingsarbeid. Arbeidstiden ser også ut til å vise en lik fordeling med hensyn til direkte relasjonell atferd over for de frivillige. Forskjellene knyttet til kontakt med eksterne relasjoner kan i all hovedsak tilskrives et lengre møte lederen i Åpent Hus hadde med en hospitant. Når det gjelder grad av samhandling over for *kolleger* ser vi at Åpen Linje skiller seg ut. Forklaringen på dette forholdet er å finne i størrelsen på staben i denne

SAMHANDLING MED:	"Åpen Linje"	"Åpent Hus"	"Åpne Nettverk"
Seg selv	15 %	11 %	15 %
Overordnet	1 %	0 %	2 %
Kollega	36 %	6 %	5 %
Frivillig	39 %	36 %	34 %
Ekstern	9 %	25 %	14 %
Bruker	0 %	22 %	30 %

Tabell 1: Med hvem lederne samhandlet i løpet av arbeidsdagen – prosentvis fordelt på arbeidstid

virksomheten. Med flere ansatte vil lederens samhandling med kolleger naturlig øke (se kapittel 4.2.2 for presentasjon av virksomhetene). Det mest interessante funnet i denne tabellen oppfatter jeg å være opptellingen som viser *forskjellene i grad av direkte kontakt med brukerne*, og dette forholdet vil jeg gi utdype nærmere.

Tabell 1 viser altså at det ikke ble registrert direkte samhandling mellom lederne i Åpen Linje og denne virksomhetens brukere. I motsetning til dette ser vi at lederne i Åpent Hus og Åpne Nettverk i langt større grad relaterte til brukerne. Funnet samsvarer med resultatene presentert i tabell 2, som viser hvordan lederne ble tolket i forhold til å innta Mintzbers ulike roller (kapittel 3.1).

MINTZBERG 1994	"Åpen Linje"	"Åpent Hus"	"Åpne Nettverk"
Controlling	2 %	1 %	1 %
Communicating	19 %	6 %	15 %
Leading	77 %	41 %	49 %
Linking	2 %	15 %	3 %
Doing	0 %	37 %	32 %

Tabell 2: Hvilke roller lederne inntok i prosent av observert arbeidstid – i forhold til Mintzbergs modell fra 1994

Tabell 2 viser det samme mønsteret som tabell 1. Både i Åpent Hus og i Åpne Nettverk bruker lederne en betydelig del av sin arbeidstid direkte over for bruker gjennom å innta «doing-rollen» - mens denne rollen overhodet ikke registreres hos lederne i Åpen Linje. Jeg viser til kapittel 3.2 for eksemplifisering av dette forholdet, og presiserer der hvilke vurderinger jeg har gjort i kodingen. Her gjentar jeg bare min forståelse av at denne undersøkelsen viser en annen variant av «doing» enn hva jeg oppfatter at Mintzberg legger i denne rollen. Slik jeg ser det beskriver han «doing» som en rolle lederen går inn i for bedre å lede medarbeiderne, og at rollen på den måten er *ledelsesmotivert*. Jeg tolket lederne i Åpent Hus og Åpent Nettverk dithen at det lå til deres mandat å delta i noe av virksomhetens leveranse til bruker – på permanent basis. Ikke først og fremst med en intensjon om å lede de frivillige bedre, men heller ut fra en forståelse av et kollegialt og hensiktsmessig samspill.

Det fremgår også av tabell 2 at virksomhetene som har høy grad av «doing» viser mindre grad av «leading», og motsatt. Jeg vurderer denne sammenhengen til logisk å henge sammen med funnene i tabell 1. Når lederen relativt sett bruker mer tid direkte rettet mot bruker, reduseres tidsbruk på direkte ledelse over for frivillige. *Årsakene* til at lederne i Åpent Hus og Åpne Nettverk engasjerer seg såpass sterkt i direkte tjenesteytelse, og at Åpen Linje fortrinnsvis leder gjennom sine frivillige er imidlertid uklare. Motivet for modellutviklingen i de neste kapitlene er en søken etter eventuelle bakenforliggende grunner, og økt forståelse for disse forskjellene.

Tabell 3 bidrar til å oppsummere dette kapittelet, og viser to ulike ledelsesmønstre frivillighetslederne i undersøkelse synes å utvise – sett i forhold til direkte ytelse over for endelig bruker, og konsekvenser dette så ut til å få i observert ledelsesatferd. Mønsteret jeg så i Åpen Linje benevnes i tabellen som et *indirekte brukerblick* og et *konsentrert frivilligblikk*. Jeg anser lederne i Åpent Hus og Åpne Nettverk til i større grad å ha det jeg vil beskrive som et *direkte brukerblick* og et *bevegelig frivilligblikk*. Tabellen under viser hvilke faktorer jeg finner at disse ledelsesmønstrene er karakterisert av, og hvilke utslag de får i praktisk ledelse. Disse sammenhengene utvikles til to modeller som presenteres og drøftes i kapitlene 7.2 og 7.3.

Ordet «blikk» benyttes for å kunne gi assosiasjoner til det å *se* – i betydningen konsentrere seg om, og bruke tid på. Et «blikk» er dynamisk. Det kan konsentreres og flyttes - og rettes både direkte og indirekte mot noen. Jeg kan se noen for meg for mitt indre blikk, uten at vi har direkte blikk-kontakt. I tabellen og modellene som følger karakteriserer jeg ulike «blikk» frivillighetslederen forholder seg til bruker og frivillige på - som igjen bidrar til, eller er med på å forklare et bestemt ledelsesmønster. I begrepet ledelsesmønster legger jeg den kombinasjon av Mintzbergs roller som preger lederens praksis.

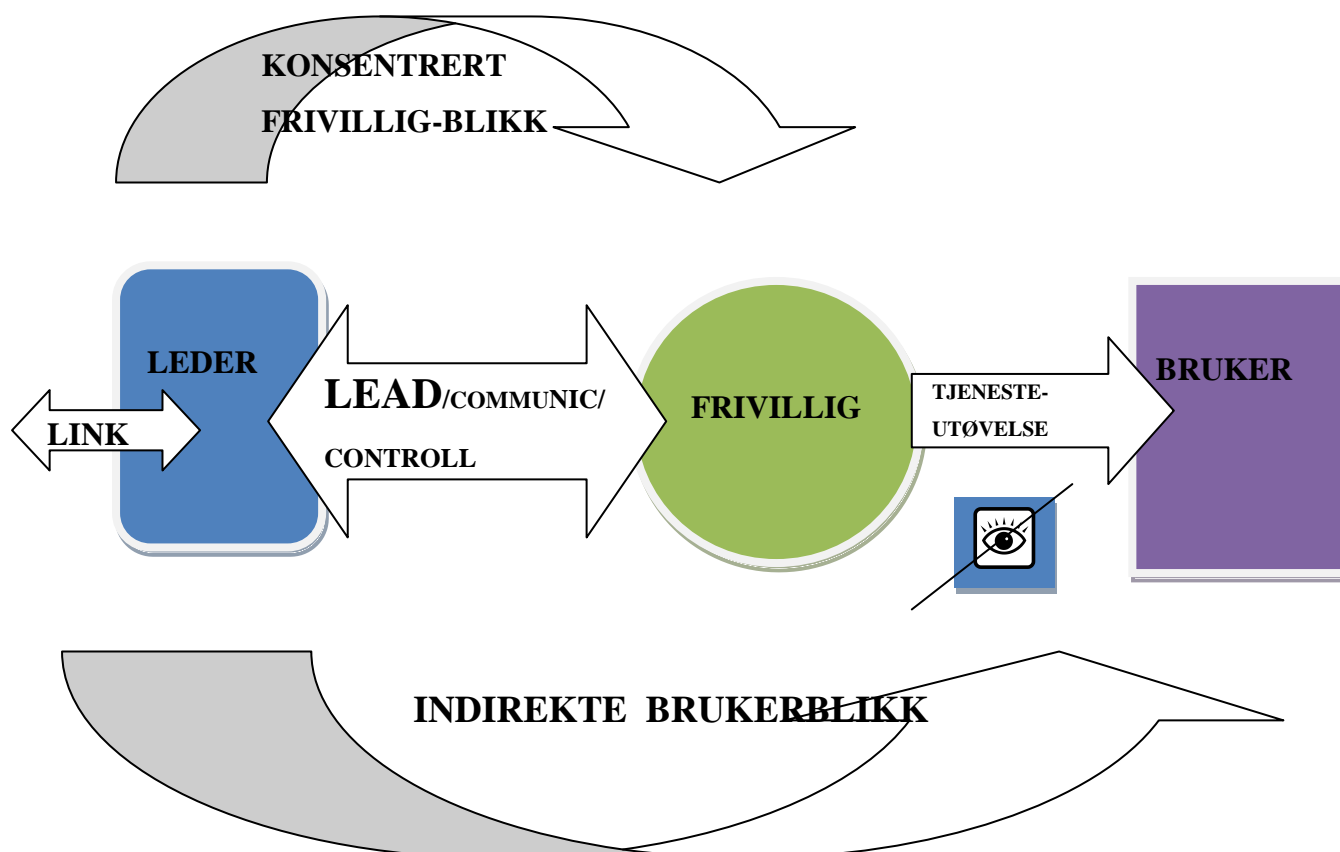
BESKRIVENDE FAKTORER PÅ LEDELSESMØNSTER	INDIREKTE BRUKERBLIKK OG KONSENTRERT FRIVILLIGBLIKK (modell A)	DIREKTE BRUKERBLIKK OG BEVEGELIG FRIVILLIGBLIKK (modell B)
Leders direkte ytelse/leveranse over for bruker	Liten grad	Stor grad
Forskers tolkning av lederrollen	Leder og tilrettelegger	Leder og tjenesteutøver
Forskers tolkning av frivilliges rolle – sett ut fra leders atferd	Selvstendig tjenesteutøver	Kollega, samarbeidspartner
Atferd knyttet til opplæring, fagutvikling og veiledning	I stor grad	I mindre grad
Leder gir flest dilemmafortellinger om:	Forhold vedrørende frivillige og kvalitet på utøvelse	Forhold vedrørende brukere og grensesetting
Leder oppfattes å hente energi fra (se rekkefølge)	Fornøyde frivillige og brukere	Fornøyde brukere og frivillige
Møtet frivillig/bruker:	Ikke synlig for leder	Synlig for leder

Tabell 3: Ledelse i praksis ved to observerte ledelsesmønstre sett i forhold til direkte ytelse/leveranse over for bruker

7.2 *Frivillighetsledelse karakterisert ved et «indirekte brukerblikk og et konsentrert frivilligblikk»*

Modell A fremstiller frivillighetsledelse basert på et ledelsesmønster som i tabell 3 over karakteriseres av et *indirekte brukerblikk* og et *konsentrert frivilligblikk*. Lederen bruker ingen, eller svært liten del av sin totale arbeidstid direkte i virksomhetens endelige leveranse, og konsentrerer sin lederinnsats om å utvikle de frivillige til *selvstendige utøvere* i møte med bruker. Dette skjer gjennom en systematisk vektlegging av opplæring, fagutvikling og veiledning, som «oversatt» til Mintzbergs ledelsesroller innebærer en stor grad av «leading» og «communicating» samt noe «controlling». I modellen er selve møtet mellom den frivillige

og brukeren delvis *usynlig* for lederen (symbolisert ved et øye med strek over). Dette betyr at informasjon om brukeren og dennes behov hovedsakelig blir formidlet til leder gjennom hva den frivillige på ulike måter rapporterer fra brukermøtet. Lederens kontakt med bruker karakteriseres av et *indirekte brukerblick*. Det er også slik at lederen ikke har fullstendig innsyn i kommunikasjonen mellom den frivillige og brukeren.



Modell A: Frivillighetsledelse karakterisert ved et indirekte brukerblick og et konsentrert frivilligblikk

Frivillighetslederne i Åpen Linje fremstod tilnærmet som i modell A. Deres arbeidsdag var gjennomgående preget av et konsentrert og spesialisert blick rettet mot de frivillige - gjennom systematisk rekrutteringsarbeid, fagutvikling og veiledning. Lederne ble ikke observert til å ha noen direkte kontakt med bruker. Imidlertid formidlet de sterkt at alle opplærings- og utviklingstiltak over for de frivillige har *brukernes beste som mål*, og var aktive i det å tilegne

seg brukerinformasjon. Slik informasjon ble hovedsakelig innhentet gjennom hva de frivillige delte av erfaringer - både formelt via nettbaserte rapporteringssystemer, og uformelt gjennom samtaler med lederne. Selve møtet mellom den frivillige og brukeren var kun delvis innenfor «synsfeltet» til lederen – gjennom muligheten for å overhøre den frivilliges stemme i samtalene på vaktrommet, og en visst innsyn i skriftlig nettkommunikasjon mellom bruker og frivillig. Det må her understrekes at de som kontakter Åpne Linjers krisetjeneste er *anonyme* – noe som også for de frivillige legger begrensninger for et helhetlig inntrykk av brukeren. Innringere og innskrivere gir seg kun til kjenne gjennom sin fysiske stemme i telefonen, og via sine skriftlige meldinger via internett. Slik sett representerer brukernes rett til å være anonyme en begrensning på hvilken mulighet virksomheten har til å oppnå et fullstendig brukerblikk. På dette punktet skiller Åpne Linjer seg kontekstuellt ut i forhold til de to andre virksomhetene. Imidlertid er begrepet «direkte og indirekte brukerblikk» brukt i modellene først og fremst for å beskrive lederens grad av direkte kontakt med bruker, og i hvilken grad lederen har direkte innsyn i brukermøtet.

7.2.1 Hvilke ledelses-utfordringer kan oppstå i modell A?

I alle de tre organisasjonene fortalte lederne om dilemmaer av ulike typer. I Åpen Linje oppfattet jeg imidlertid at dilemma-fortellingene hovedsakelig var knyttet til *frivillige*, som ikke etterkom virksomhetens kvalitetskrav.

Fra lederens synsvinkel kan den frivillige anses som både som «bruker» av tilbudene på en frivillighetsarena og en som selv betjener brukere (Kaasa 2010:42). Ledernes ansvar blir på den ene siden å ivareta den frivilliges behov for anerkjennelse, medbestemmelse og utvikling – samtidig som sluttbrukerens interesser må hegnas om. I de situasjonene der virksomhetens kvalitetskrav og den enkeltes behov og holdninger kommer på kollisjonskurs, kan krevende etiske dilemmaer oppstå. Aadland benytter ordet «mellomrommet» for å karakterisere situasjoner der man som leder til stadighet får øvelser i hårfin balansekunst - mellom det ideelle og det mulige, og mellom kryssende perspektiv og konfliktfylte interesser (Aadland 2004a:117)

I dette bildet befinner lederen og virksomheten seg tilsynelatende i et «spenningsfelt» mellom profesjonalisme og idealisme. Kvalitetskrav som både omverdenen og organisasjonen selv stiller til sine frivillige medarbeidere kan på den ene siden synes legitime, hensiktsmessige og motiverende. På den annen side kan man også oppfatte signaler på at fagligheten kveler noe av det som hos Kaasa omtales som «sjelen» i det frivillige arbeidet (Kaasa 2010:147).

Profesjonelle krav og fokus på faglige standarder og kvalitetssikring kan stå i fare for å skape en ulikevekt i samtalen, og således reduseres noe av det tidligere omtalte *magiske* ved det frivillige møtet. I ytterste konsekvens kan det som skulle være det helt unike i frivillige organisasjoners bidrag til samfunnet bli borte, og at selve verdien frivillighet kommer i spill. I boken «Den norske dugnaden» omtaler Håkon Lorentzen og Line Dugstad dugnaden som «en skjør plante», og de understreker betydningen av å ha «nødvendig innsikt for hvordan planten bør stelles for å vokse seg stor og sterk» (Lorentzen og Dugstad 2011:16). Dugnad og frivillighet er riktignok ikke synonymer, men jeg anser begge som dyder underlagt omtrent de samme «mekanismene».

Det at frivillighetslederen i denne modellen ikke står i en direkte kontakt med brukeren kan være en trussel for at opplærings- og utviklingstiltak ikke bidrar til en hensiktsmessig utrustning av de frivillige. I denne konteksten synes det påkrevet at ledernes konsentrert frivilligblikk i stor grad kombineres med å *lytte* til de frivilliges erfaringer og innspill. På den måten kan det oppnås god balanse i forhold til faglig nivå, og lojalitet og forståelse for faglige retningslinjer og virksomhetsstandarder (kapittel 6.2 og 6.3)

Håkon Lorentzen hevder at fagpersoners «inntogsmarsj» i frivillige organisasjoner kan komme i konflikt med «amatørenes» erfaringsbaserte kunnskap, og skape spenninger i organisasjonen (Lorentzen 1995:69). I denne forbindelse kan også frivillighetslederen anses som en «fagperson». Følgende replikk hørt i et forum av frivillighetsledere kan i så måte tjene som et eksempel: «Tidligere snakket vi så mye om *det godt utrustede medmennesket* – hvor ble det av det begrepet, egentlig?» Hjertesukket aktualiserer også spørsmålet om *hvem* som rekrutteres til en frivillig tjeneste som i stor grad krever opplæring, veiledning og etterlevelse av kvalitetsstandarder. Vil en slik frivillighetsarena tiltrekke seg en relativt «smal» gruppe preget av høy utdanning, akademisk «legning» - som kan bidra til en ulikevekt i møte med bruker? Åpne Linjer har eksempelvis en målsetting om å være en krisetjeneste for alle. Et sentralt spørsmål kan da være om en velutdannet stab av frivillige bidrar til at visse brukere utelukkes.

Modellen forutsetter at den frivilliges atferd over for brukeren er utenfor lederens synsfelt - noe som kan føre til et økt kontrollbehov. Løgstrup hevder at dersom tilliten blir møtt på annen måte enn det å bli tatt imot skapes mistro (Løgstrup 1956). Slik sett vil frivillighetsledelse som overdriver graden av kontroll nettopp risikere at mistro skapes.

Sannsynligheten er nok da til stede for at det skjer som lederen i kapittel 6.2 uttrykte: «Da mister du dem. Da er de ute av døra!» Opparbeidelse av tillit til den frivillige medarbeideren representerer på den ene siden en «kapital» - når det gjelder sannsynligheten for at den frivillige vil kjenne seg verdsatt, gjøre en god jobb over for bruker og bli værende i tjenesten. På den annen side fordrer det å utvise tillit at man løper en viss risiko. Som i verste fall kan gå ut over brukeren. Kvaliteten må derfor sikres gjennom visse «kontrolltiltak». Den som skal møte et annet sårbart menneske må ha et visst overskudd, og ha opparbeidet avstand til kriser i eget liv. Alle lederne i undersøkelsen ga eksempler på mennesker som ønsket å bli frivillige, men som åpenbart har det for vanskelig selv. Et visst nivå av «controlling» synes slik sett å være helt avgjørende i ansvarlig frivillighetsledelse.

Et konsentrert frivilligblikk og et indirekte brukerblikk synes å være et ledelsesmønster som utfordrer lederen til stadig balansekunst mellom å vise tillit og utøve kontroll. For å lykkes i dette understrekes betydningen av at lederen går inn for å *forstå brukeren* gjennom oppriktig å *lytte til og anerkjenne den frivilliges erfaringer*. Modellen kan bidra til et overdrevent og lite tilpasset faglig fokus, som kan føre til at selve verdien frivillighet kommer i spill.

7.2.2 Hvilke fordeler kan knyttes til modell A?

Frivillige organisasjoner som tilbyr velferds- og omsorgstjenester retter seg mot brukere som er i sårbare og vanskelige situasjoner. At dette møtet kjennetegnes av kvalitet og gode verdier er av overordnet betydning, og er lederens viktigste ansvar. I møtet avgjøres virksomhetens troverdighet. Systematikk og faglighet både i arbeidet med rekruttering og opplæring handler om kvalitetssikring. Dette synes en frivillighetsledelse preget av et konsentrert frivilligblikk å ivareta svært godt såfremt virksomhetens opplæringsstrategi og oppfølging er basert på en *grundig analyse av behov*.

Konteksten i Åpne Linjer kan også peke i retning av at modell A kan vise seg hensiktsmessig når tjenesten på ulike måter skal standardiseres – det vil si utføres på lik måte av mange.

Betydningen av å bli sett og fulgt opp som frivillig ble omtalt i kapittel 6 som avgjørende for trivsel og anerkjennelse. Opplæring, kursing og veiledning oppleves for mange frivillige nettopp som anerkjennende oppfølging. Som kursansvarlig i flere frivillige sammenhenger møter jeg ofte en stor takknemlighet fra deltakerne. Takken uttrykker både en tilfredshet med

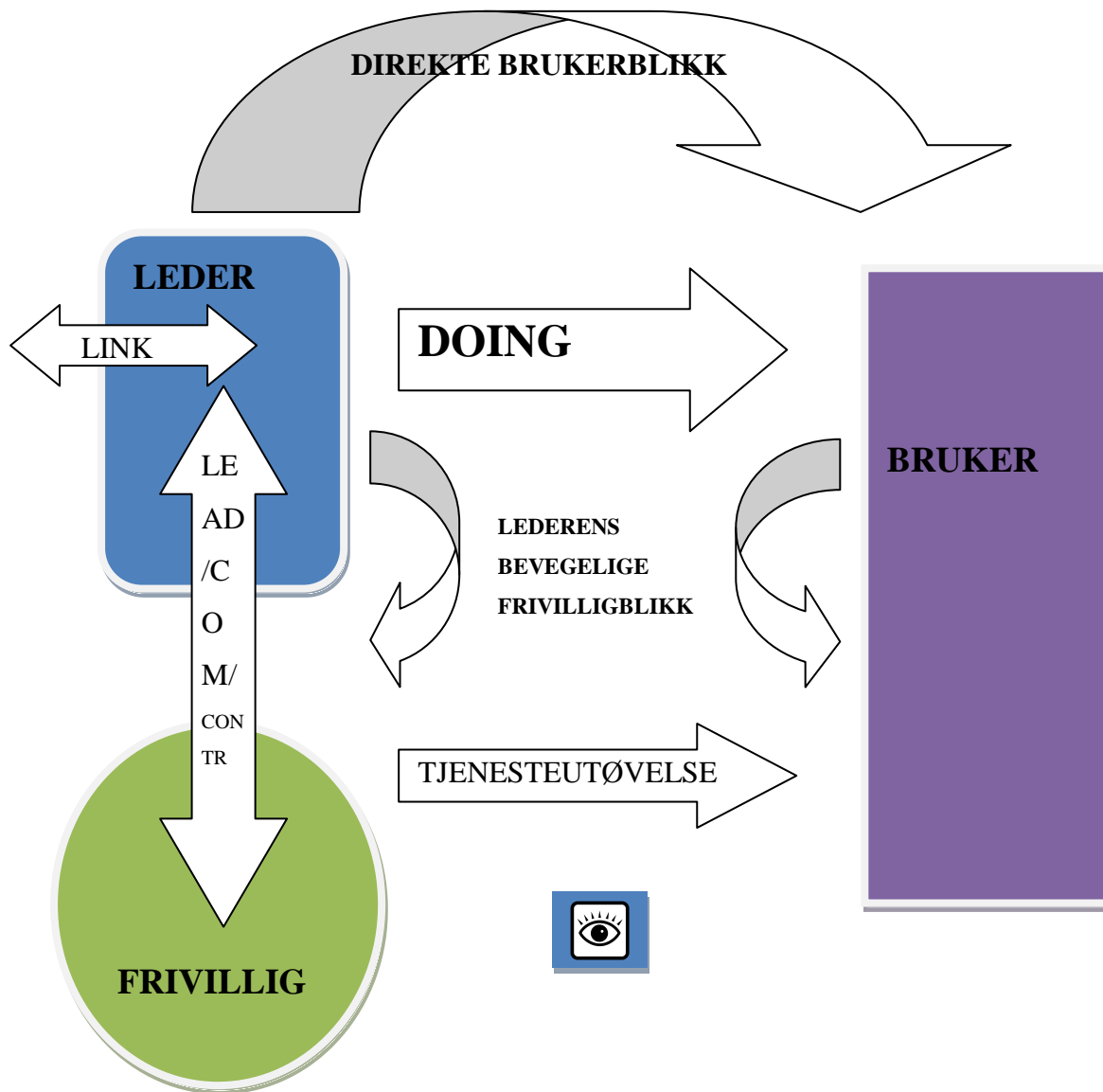
kvaliteten i opplæringen, og at man som frivillig blir «spandert på» og gis mulighet til å utvikle seg. I Åpne Linjer fikk jeg del i flere fortellinger som også uttrykte frivilliges tilbakemeldinger på at den faglige kunnskapen de ervervet seg gjennom krisetjenesten ble ansett som verdifull også på andre arenaer – både på jobb og i privatlivet. Altså eksempler på at et frivillig engasjement ikke bare gir en opplevelse av mening, men også en helt unik kompetanse. Asbjørn Kaasa og Beate Jelstad viser i sin evalueringsrapport av Home-Start Familiekontakten til funn som tyder på at læringsaspektet er avgjørende i forhold til å bli værende på en frivillighetsarena (Kaasa og Jelstad 2009:64-65).

Sett i sammenheng antas modell A å bidra godt til kvalitetssikring av brukermøtet, være hensiktsmessig dersom tjenesten krever standardisering og ser ut for å skape gode vekstvilkår for frivillige som søker faglige utfordringer.

7.3 *Frivillighetsledelse karakterisert ved et «direkte brukerblikk» og et bevegelig frivilligblikk*

Modell B viser en modell på frivillighetsledelse i en kontekst preget av det jeg betegner som et *direkte brukerblikk* og et *bevegelig frivilligblikk*. Ledelsesmønsteret er preget av at lederen selv utfører en del av tjenesten over for bruker på permanent basis, samtidig som vedkommende leder de frivillige. Dette krever at lederen vekselvis gir bruker og frivillig oppmerksomhet – som jeg har valgt å betegne som et *bevegelig frivilligblikk*. I modellen relaterer leder og frivillig til hverandre nærmest som kolleger, og kompletterer hverandre i møte med brukeren. På bakgrunn av Mintzbergs forståelse av at noe praktisk lederatferd er strategisk motivert, benevnes altså leders direkte innsats over for bruker som «doing», og den frivilliges bidrag kalles i modellen for «tjenesteyting» (kapittel 3.2).

Sett i forhold til Mintzbergs modell utøves en lederatferd med et langt større innslag av «doing» enn i modell A – kombinert med «leading» og «communicating». Det registreres også mindre grad av «controlling» enn i modell A. Figuren fremstiller selve *brukermøtet som synlig* for lederen. Dette betyr at lederen selv både får et direkte kjennskap til brukerens situasjon og behov, og har direkte innsyn i brukermøtet.



Modell B: Frivillighetsledelse karakterisert ved et direkte brukerblick og et bevegelig frivilligblikk

Både Åpent Hus og Åpne Nettverk har sterke likhetstrekk med modell B. Arbeidsdagen deres inneholder både direkte arbeid over for brukere og ledelse av frivillige. Brukerne i disse organisasjonene kjennetegnes av å være fysisk til stede, og ha behov for oppfølging på ulike plan. Slik sett skiller de seg kontekstuellt fra brukerne i Åpen Linje. Eksempelvis hadde brukerne av Åpent Hus sin kafe både et sterkt behov for mat, og et ønske om en personlig

samtale. Barna som kom for å motta leksehjelp hos Åpne Nettverk kunne uttrykke behov for både faglig hjelp og et godt «værested».

7.3.1 Hvilke ledelses-utfordringer kan oppstå i modell B?

Selv om alle lederne i undersøkelsen kom med eksempler på ulike kategorier av dilemmaer, tyder materialet på at det innenfor modell B i større grad kommer til syne ledelsesdilemmaer som handler om forhold *knyttet til brukeren*. Årsaken til dette henger åpenbart sammen med lederens direkte brukerrelasjon. En av lederne ga eksempler på brukere som kunne trygle henne om å få låne penger, som hun mistenkte skulle brukes til dop. Tidvis ble hun også innlemmet i «hemmelige» fortellinger om kriminelle planer. Opplevelsen av å komme i et slikt krysspress mellom lojalitet til sårbare brukere, moral og norsk lov karakteriserte hun som svært vanskelig. Som nevnt i kapittel 6.4 blir grensesetting fremhevet som en krevende del av frivillighetsledelse. Det er grunn til å tro at dette er like utfordrende uavhengig om det skjer over for en bruker eller en frivillig. Sårbarheten kan være stor hos begge.

Modell B tar utgangspunkt i at lederen både følger opp og kvalitets-sikrer den frivillige, og selv yter direkte service over for brukeren. Det bevegelige frivilligblikket indikerer at mange forhold konkurrerer om lederens tid og oppmerksomhet, og vedkommende må tidvis strekke seg i mange retninger. Som en konsekvens av dette vil man kunne tenke seg situasjoner der lederen overser, eller ikke legger merke til forhold som kan bidra til kvalitetsforringelse.

Enten når det gjelder oppfølging av den frivillige, eller i relasjonen til bruker.

Modellen antyder at leder og frivillig er avhengig av hverandre i forhold til å utføre virksomhetens tjeneste. Et slikt forhold kan bære preg av likeverdighet og gjensidig respekt, men også gi grobunn for spenninger og konkurranse. Sett fra den frivillige kan man tenke seg en opplevelse av at «her er tar lederne hånd om de mest interessante oppgavene, og vi frivillige er bare håndlangere». På den måten kan en frivillighetsarena fremstå og oppleves som lite attraktiv. Innsikt i og bevissthet over for de frivilliges behovsmønster er som tidligere nevnt sentralt i frivillighetsledelse. Hva som er drivende motivasjonsfaktorer for den frivillige kan også skifte over tid (Repstad 1998:21).

I forlengelsen av dette kan man også problematiser hvorvidt graden av «doing» i modell B representerer det nivå der virksomheten får mest igjen for å lønne en leder. Hvordan er det mest effektivt og tjenlig at den betalte frivillighetslederen faktisk bruker sin tid? Er dette en

modell virksomheten strategisk har valgt, eller har det bare «blitt sånn»? I neste kapittel berøres forestillingen om at det kan ligge en iboende normativ forventning i en frivillig organisasjon som handler om at her bør alle «brette opp armene». Således kan det også en «usynlig føring» på lederen til å engasjere seg i driften. Ut ifra en rasjonalitet som hos Scott betegnes som «rett-troenhet» (Johnsen *et al.* 2007:84).

Undersøkelsen tyder på at ledelsesmønstret i modell B - karakterisert av et direkte brukerblick og et bevegelig frivilligblick - innebærer flere dilemmaer knyttet til *bruker* enn ved modell B. Sett under ett kan man også tenke seg at modellen kan bidra til utfordringer i virksomheten knyttet til kvalitetssikring på grunn av at leders ulike funksjoner, og til et mulig motsetningsforhold mellom frivillighetslederen som den «profesjonelle» og den frivillige som «håndlanger». Det indikeres også at dette ledelsesmønstret kan bli et resultat av mer irrasjonelle kontekstuelle forhold knyttet til iboende forventninger som ligger dypt i virksomhetens vesen.

7.3.2 Hvilke fordeler kan knyttes til modell B?

Jeg anser modellen B til å være hensiktsmessig når virksomheten har som mål å nå brukerne med et tilbud som krever en integrert kombinasjon av tjenester - der både profesjonskunnskap og verdien frivillighet kreves for å ivareta helheten. Eksempelvis retter Åpent Hus sin virksomhet mot brukere som både trenger et varmt måltid, en god prat og tilgang til sosialfaglig hjelp samtidig. Åpne Nettverk møtte likeledes barn og voksne som både trenger hjelp til språk og skolearbeid, medmenneskelig kontakt – og støtte i sine sammensatte og til dels krevende liv. I begge disse organisasjonene ga aktørene inntrykk av å forstå og utøve en klar rollefordeling og et tydelig samarbeid. Eksempelvis tok lederne seg av slik kontakt med brukere som syntes å kreve faglig kompetanse. I utøvelse av mer sosiale og praktiske tjenester over for brukerne opptrådte både leder og frivillig som godt samarbeidende kolleger. I en kontekst der *brukerne møter fysisk* fram vil jeg også anta at det større grad kan være behov for faglig kompetanse for å sikre kvalitet og trygghet enn når brukerkontakten skjer via telefon og nett.

Den omtalte og mulige negative effekten det bevegelige brukerblikket kan ha for kvalitet vurderes også motsatt – til å virke *positivt* inn både på klimaet mellom lederen og de frivillige og over for bruker. Gjennom å yte en synlig konkret innsats over for bruker kan det i seg selv

være motiverende for den frivillige, og gi en opplevelse av at her «tar vi i et tak sammen». I dette har «doing-rollen» ifølge Mintzberg en demonstrerende effekt: Fordi *lederen* gjør en jobb blir dette hos den frivillige tolket i et annet lys enn om en annen i virksomheten hadde utført det samme (Mintzberg 2011:82). Det skapes altså en annen mening (Weick 1995). Repstad understreker nettopp denne verdien av at lederen utøver ledelse gjennom selv å være et inspirerende eksempel. I den forbindelse viser han til Pierce: «I mangel av økonomiske incentiver blir det viktig at lederne i frivillige organisasjoner stadig kommuniserer hvor viktig medlemmenes innsats er, samtidig som de selv tar tunge praktiske løft» (Repstad 1998:24). Den direkte kontakten med brukeren antas også å fungere som et nyttig kompass i forhold til lederens mulighet til å forstå brukerens behov og behovsendringer. På den måten kan det direkte brukerblikket bidra til kvalitetssikring av tjenesten og et tilpasset nivå på nødvendige opplærings- og utviklingstiltak for de frivillige.

At selve møtet mellom den frivillige og brukeren er åpent i modell B anser jeg også å ha en kvalitativ positiv effekt. Både med hensyn til en direkte mulighet for «controlling» gjennom stadig å kunne se hvordan den frivillige fungerer.

Modell B fremstår altså som hensiktsmessig når en virksomhet ønsker å tilby en tjeneste som både er avhengig av den frivillige og medmenneskelige aspektet samtidig med at profesjonell fagkunnskap kan gis. Videre antas modellen å ha positive innvirkninger både for tjenestens kvalitet og tilpasning til bruker, gjennom lederens direkte samhandling med frivillige, og direkte ytelse over for brukeren.

7.4 To fortellinger som illustrerer og oppsummerer modellene A og B

I dette kapitlet presenteres to av observasjonsdagene i form av to sammenhengende og fortettede fortellinger. Verdien av å *fortelle* om en arbeidsdag ligger i muligheten fortellingsformen gir til å få fram nyanser, stemninger og noe av det bakenforliggende som ikke kan tolkes fra et standardisert skjema. En fortelling gir også et annet og større rom for å bidra til at noe som allerede er formidlet blir synliggjort for leseren på en annen måte (Jordheim 2008:30). For i større grad å levendegjøre og tydeliggjøre modell A og B, samler jeg mine inntrykk fra henholdsvis Åpne Linjer og Åpent Hus i to fortellinger. Hver av disse

etterfølges av en fortolkning. Fortellingene beskriver også noen av de særpreg som karakteriserer frivillighetsledelse i alle de tre organisasjonene.

7.4.1 Fortelling om en lederhverdag i «Åpen Linje» som illustrasjon til modell A

Jeg møtte Trygve 07:45 på hans kontor. Han hadde da vært på jobben allerede halv åtte, og brukt tiden på å rydde vaktrommet, lagt ut dagens aviser og kokt kaffe til kolleger og frivillige medarbeidere. Idet jeg kom ga han uttrykk for uro over at morgenvakten ennå ikke var kommet. Klokka åtte skal telefonlinjen over for bruker logges på. Trygve ringte opp vedkommende, som viste seg å være rett i nærheten. Da den frivillige et par minutter etterpå dukket opp ønsket Trygve ham hyggelig velkommen, og ba blant annet om tilbakemeldinger på gårsdagens fagkveld. De fikk et par minutters prat om dette før begge gikk inn på bønnerommet - hvor de ba en kort bønn for den forestående vakten.

Det neste kvarteret sjekker Trygve E-post og diverse interne program, som gir oversikt over daglig drift. Mailene var fra frivillige medarbeidere, søkere og kolleger. Noen ble bare lest, og enkelte ble besvart. Det handlet eksempelvis om en frivillig som spurte om hvorvidt hun trengte å stille opp på veiledningssamlingene når hun var i permisjon. En annen frivillig ga beskjed om at hun hadde byttet vakt med en annen. En potensiell medarbeider ønsket nærmer informasjon om Åpen Linje. Trygve nevnte at sistnevnte mail var på ny-norsk, og at han da bestrebet seg på også å svare på ny-norsk. Daglig leder hadde sendt ham programmet for fagsamlingen som skulle være denne kvelden. Dette skrev han ut. Han åpnet så det elektroniske programmet som viser hvor mange telefonlinjer Åpen Linje er pålogget med til enhver tid, og logg-systemet der de frivillige registrerer data om hver samtale de har hatt.

Dersom noe tyder på at det skulle være nødvendig å ta en «omsorgstelefon» vil det fremkomme via dette systemet. Etter å ha gjennomgått nattens samtaler vurderte ikke Trygve noe behov for spesiell oppfølging. Han uttrykte at de frivillige blir svært glade for slike «omsorgstelefoner» når det har vært krevende hendelser på vakt. Derfor er han nøye med å sjekke systemet. Fokus for de neste 50 minuttene var å forberede en ringerunde til potensielle frivillige. Han skrev ut og leste søknader, og la fortløpende inn informasjon i et elektronisk system. Dette gir ham selv og aktuelle kolleger en god oversikt over hvem som har søkt om medarbeiderskap, om de har sendt søknad, møtt til intervju etc. «Og hvis jeg skulle falle død om, kan andre lett få oversikt over rekrutteringsarbeidet», uttrykte han.

Ti minutter over ni kalte Trygve sammen til «vaktliste-oppstilling» i korridoren der vaktlista henger. To kolleger deltok. De gikk gjennom vaktene for inneværende uke, og oppdaterte

hverandre om endringer, behovet for å gi spesiell beskjed til noen ang nøkler og behovet for å utfordre noen frivillige til å ta en ekstra vakt der vaktlista viste «hull». Møtet tok bortimot 20 minutter. En kollega ba så om litt pc-assistanse. Trygve gikk inn til henne for å bidra. De fikk også et par minutters utveksling om gårsdagens fagkveld. På vei til kontoret sitt møtte han en av de frivillige som hadde sovet over etter nattevakten. Hun ba om hjelp til glidelåsen på støvletten – «jeg er litt stiv etter denne hofteoperasjonen, vet du». Trygve kom henne hyggelig i møte, og skrøt etterpå til meg: «Det er en av disse som har lang reise. 3 timer bruker hun for å komme hit til vakt. Da kombinerer hun fagkveld og flere vakter, og sover over her.

Fantastisk er det!»

Tilbake på kontoret brukte Trygve cirka 20 minutter på å forberede to veiledningssamlinger som skulle finne sted uken etter ved vaktavdeling B, som ligger 3 timer unna. Han skal være stasjonert på den avdelingen i to dager den påfølgende uken. Derfor jobbet han med å avtale intervjuer med potensielle medarbeidere, som søkte seg til denne avdelingen – slik at flere ting kunne kombineres de forestående dagene.

Litt før klokka ti ga han uttrykk for at det var såpass langt utpå dagen at det «går an» å begynne å ringe folk som har søkt om medarbeiderskap. I løpet av de neste 25 minuttene fikk han tak i 3 søkere, som han fikk gjort intervju-avtale med. En av dem ville gjerne komme 07:00 onsdag den påfølgende uken – noe Trygve sa velvillig ja til. Han opptådte hyggelig, høflig og imøtekommende i telefonen. En kollega kom innom med nok en søknad fra en potensiell frivillig. Da Trygve oppdaget at vedkommende var professor i musikk reflekterte han over det verdifulle mangfoldet i Åpen Linje. Han fikk så et avbrekk ved at daglig leder kom innom kontoret for en ti-minutters prat. De utvekslet noen tanker både om rekrutteringen som så ut til å «løsne», forhold rundt den andre vaktavdelingen og om kveldens fagsamling. Så fulgte en times intenst rekrutteringsarbeidet. Han leste søknader, ringte opp en som tidligere har mottatt informasjon om Åpen Linje og oppdaterte «rekrutteringssystemet» om det han gjør underveis. Han reflekterte rundt nytten av å «henge tett på» potensielt interesserte, og det å jobbe så systematisk med rekruttering.

Litt før halv tolv samlet alle «på huset» seg til lunsj – kolleger og den frivillige som er på morgenvakt. Samtaleemnet i lunsjpausen var preget av «stort og smått». Imidlertid ble det en del snakk om selve virksomheten i Åpne Linjer. Den frivillige som var til stede ga i sterke ordelag uttrykk for sin takknemlighet over måten han opplevde å bli ivaretatt på.

I timen etter lunsj fortsatte Trygve ganske intenst med rekrutteringsarbeidet. Han snakket med fem potensielt frivillige per telefon, og sendte mail til et par han ikke fikk tak i. I disse korte telefonsamtalene fikk han formidlet mye om Åpen Linjes måter å jobbe på, og hvordan de frivillige medarbeiderne blir ivaretatt. Trygve jobbet med åpen dør ut til gangen – så et par ganger i denne arbeidsøkta stakk noen hodet inn døra for å veksle noen ord. En av dem var en frivillig medarbeider, som skulle på ettermiddagsvakt. Trygve skapte et tre-minutters hyggelig møte med henne, og var spesielt interessert i hva hun fikk ut av gårsdagens fagkveld. Hun kom med flere innspill, som Trygve uttrykte at han satte svært pris på å få. Omtrent klokka kvart over ett var det tid for ny bønnestund i forbindelse med vakt-skifte. Rett før de frivillige gikk til vaktrommet ga Trygve beskjed om at det nå lå nettmeldinger fra brukere i systemet, og et par av meldingene holdt på å gå over den lovede svarfristen på 24 timer. Han ba vaktene om å prioritere disse høyt.

Trygve planla å gå fra kontoret ca klokka 14 denne dagen – slik at han fikk en pause fram mot fagkvelden for de frivillige som startet klokka 18. Jeg møtte ham derfor igjen om kvelden. Trygve hadde ikke noe direkte ansvar for undervisningen på fagsamlingen, men var aktivt til stede gjennom å delta i gruppearbeidet, samtale med de frivillige og bidra med praktiske gjøremål. Jeg forlot lokalet 21:30 – en halv time før kurset var slutt.

7.4.2 Fortolkning av fortellingen i lys av modell A

Trygve karakteriserte i oppfølgingsintervjuet denne dagen som noe utypisk, og en dag han hadde «drevet lite ledelse». Han opplevde at han hadde tilbrakt mer tid foran pc'n og mindre tid i samtale med kolleger og frivillige enn det som var vanlig. At dagene kunne inneholde langt flere utfordringer i forhold til kvalitetssikring av de frivillige enn hva denne dagen hadde gjort, var også noe han trakk fram. Slik jeg har kodet alle hendelsene i løpet av Trygves arbeidsdag i forhold til Mintzbergs lederroller har Trygve drevet aller mest med «leading» og noe «communicating» og «controlling». Alt arbeidet Trygve utførte denne dagen som var knyttet til rekruttering har jeg valgt å kode som «leading – som ifølge Mintzberg handler om å bidra til at andre utfører kjerneoppgavene. Dette til tross for at han selv ikke anså å ha drevet med ledelse i nevneverdig grad. I det systematiske rekrutteringsarbeidet Trygve gjennomførte i møte med potensielt frivillige bidro han til kvalitetssikring av dem som etter hvert skal utføre Åpne Linjers tjeneste over for bruker.

Rutinene Trygve la for dagen med hensyn til å sjekke det elektroniske systemet som ga innblikk i hva som hadde skjedd på vakt, kan både tolkes som omsorgsfull oppfølging av frivillige – og ha et aspekt av «controlling» i seg. Det samme gjelder episoden der Trygve etterlyser vakten som kom i seneste laget, og innholdet i «vakt-oppstillingsmøtet».

Trygve relaterer til flere kolleger i løpet av dagen. Som jeg har gjort rede for i kapittel 3.2 har jeg gitt koden «communicating» til den kommunikasjonen som går mellom Trygve og andre betalte kolleger når temaene ikke dreier seg direkte om det å lede frivillige.

I fortellingen får vi også inntrykk av at Trygve er bevisst på å benytte spontane muligheter for å vise den frivillige omsorg, og interesse og å «forstørre møter». Vi får også glimt av hans vilje til å stå på og strekke seg når vi ser hvordan han viser fleksibilitet - i forhold til å tilby møteavtaler tidlig om morgenen, legge opp til kompakte og lange arbeidsdager og også «brette opp armene» i forhold til praktiske gjøremål.

Sett under ett har Trygves ledelsesmønster klare paralleller til modell A. Han tilkjenner et tydelig og *konsentrert frivilligblikk* gjennom den systematiske og profesjonelle måten han jobber med rekruttering og veiledningsplanlegging på. Likeledes i sin oppmerksomme atferd over de frivillige han møter i løpet av dagen. Det indirekte brukerblikket viser seg gjennom hvordan han aktivt benytter de informasjonssystemene som gir oversikt over kontakten mellom de frivillige og brukere av krisetjenesten. Han brukte også flere anledninger til å sjekke ut hvorvidt fagsamlingen som ble arrangert dagen før ble vurdert, og var spesielt opptatt av hva den frivillige fikk ut av den. Jeg tolker også dette som et uttrykk for hans indirekte fokus på brukerens beste. I tillegg viser Trygve i praktisk handling at han griper tak i de mulighetene som dagen byr på til å «forstørre møter» med de frivillige – for derigjennom å gi omsorg og oppmuntring.

7.4.3 Fortelling om en lederhverdag i Åpent Hus som illustrasjon til modell B

Jeg møtte Mari ti over ni en kald vinterdag i januar. I Åpent Hus sin kafe for rusmisbrukere var det varmt og hyggelig. Det brant på peisen, og duftet kaffe. Mari og hennes kolleger var samlet til morgenmøte. Klokka halv ti ankom de fire frivillige, som den dagen hadde ansvar for matlaging og salg av mat til brukerne. En student fra Politihøyskolen kom samtidig. Hun

hospiterte på Åpent Hus på andre uka. Mari tok imot alle med en god klem, og de utvekslet noen stolte øyeblikk fra den store konserten som Åpent Hus hadde invitert til sist helg. Mari brukte den neste timen sammen med politi-studenten, for en generell gjennomgang av Åpent Hus sin virksomhet, mål og verdier. Dette skulle vært gjennomført i uken før, men hadde måttet bli utsatt på grunn av det store konsertprosjektet som Mari hadde vært primus motor for. Mari snakket engasjert om Åpent Hus sin målsetting som handler om å være til for folk som strever i eget liv. Hun ga uttrykk for at dette noen ganger medfører å sette grenser for folk som *ikke* strever, men som likevel ønsker å bruke tjenesten, og beskriver slike situasjoner som et dilemma. For som hun sa: «Det et vises ikke alltid utenpå *hvem* som har det vanskelig. Men det er viktig at vi sørger for å være et åpent hus for dem det ikke er åpent for andre steder.» Hun fortalte videre om samarbeidet med politiet, og hvordan Åpent Hus tenkte strategisk om det verdifulle ved nettopp å ha en politi-student på hospitering. At det både er opplysende for politi-etaten og holdningsskapende for brukerne av kafeen – som ofte har et anstrengt forhold til politiet.

Omtrent klokka halv elleve gjorde Mari klart til en samling med de frivillige og kollegene – en slik de pleier å ha rett før kafeen åpnes for brukerne. Mens vi ventet på at alle skulle komme fortalte hun meg litt om den estetiske utformingen av peisen. Den var murt opp midt i kafeen. Av brostein – litt hulter til bulter – på en slik måte at det skapes små hyller til å sette lys på. «Peisen har helt bevisst et *urøddig* uttrykk. Det passer her. Dette lystenningsstedet er vi så glad i», uttrykte Mari. Da alle var samlet leste hun et ord for dagen fra en «bord-kalender», som det ble knyttet noen tanker til - og skapt en samtale rundt. I løpet av de ti minuttene samlingen varte ble det også snakket litt generelt om virksomheten. Etter dette ble kafeen åpnet. Mari og politi-studenten brukte de neste 40 minuttene til å avslutte informasjonsgjennomgangen, og da ble det også tid for studenten til å stille en del spørsmål. Da møtet var over fikk Mari en inngående telefon fra en ekstern, med spørsmål om ei ung jente på 17 år kunne få praksisplass på Åpent Hus. Da virksomheten praktiserer 18 års-grense for ansatte ga Mari avslag på dette – noe hun i etterkant konfererte med en kollega om. Rett før klokka tolv ankom presten, som hver uke på frivillig basis holder en liten messe i kafeen. Mari tok varmt imot ham. Det ble tatt en pause i kafesalget under messen – slik at både frivillige, ansatte og brukere kunne delta. Mari hilste på flere av brukerne, og satt seg ned for å bli med på messen. Midt under prestens lille tale med tema «berøring, bekreftelse og beundring» nærmest falt det en bruker inn døra. Vedkommende var sterkt rusa, og strevde med å gå. Mari tok umiddelbart hånd om ham – slik at messen kunne fortsette. Brukeren ga

uttrykk for at han verken visste hvor han var, eller hvem han var. Mari satt seg ved sida hans, ga han full oppmerksomhet og tilbød ham drikke og den ene brød-skiva si. Samtidig tilkalte hun en kollega, som er sykepleier, for å få råd med hensyn til videre oppfølging. Situasjonen roet seg, og to av kollegene overtok – slik at Mari kunne ta fatt på andre oppgaver. I oppfølgingsintervjuet jeg hadde med Mari samme dag, uttrykte hun at møtet med denne brukeren hadde vært det mest energigivende i løpet av arbeidsdagen.

Etter messen kom presten innom Maris kontor. De hadde et møte på kvarters tid, og satte sammen opp en turnus for «messe-tjenesten» ut over våren. Mari ga ham honnør for evnen til å «treffe» brukerne med budskapet, og uttrykte anerkjennelse og takknemlighet for at han stiller frivillig opp for Åpent Hus. Det var mye humor i samtalen mellom dem. En kollega kom også innom, og deltok i praten. Da møtet var over hadde Mari ei økt på cirka ti minutter med planlegging av diverse møtedatoer. To kolleger var innom i dette tidsrommet – den ene med et spørsmål angående turnuslista og den andre ville gjøre en møteavtale. De neste 20 minuttene oppholdt Mari seg i kafeområdet. Der snakket hun hyggelig med de frivillige, og tok et bilde av dem - som hun planla å publisere på nettsiden til Åpent Hus. Hun tok også imot to frivillige som ukentlig kommer for å bidra med juridisk hjelp til brukerne av kafeen. I et praktisk ærend til 2.etasje, der hun skulle sette på en klesvask, stakk hun hodet inn til sin leder. De fikk en uformell prat på 10 minutter, og delte noen opplevelser fra den store konserten. I tillegg utvekslet de noen hjertesukk angående det de oppfatter som urimelige og ukloke krav kommunen stiller i sine anbudsinnbydelser over for ideelle organisasjoner. Tilbake i kafeen hadde en ny frivillig medarbeider kommet. Mari presenterte meg for Erik, som hver uke stiller opp i kafeen for å prate med brukerne, og oppnår en helt spesiell kontakt med dem gjennom sine uhøytidelige tryllekunster. «Han bare bekrefter brukerne våre så veldig», uttalte Mari anerkjennende.

Etter en liten matbit satt Mari seg på kontoret for å sjekke og svare på mail, samt å ringe til flere frivillige for å få gjort avtaler om vakter i kafeen. Denne økta varte i innpå tre kvarter. Hun spurte noen av dem hun kontaktet om muligheten de hadde for å ta en ekstra vakt, og andre om anledning til å bytte vakt. Disse samtalene bar preg av at hun var takknemlig for at den frivillige var villig til å stille opp, og hun kom med flere hyggelige utsagn av typen: «Hvordan hadde du det på ferie?» og «Hils til mannen din da – jeg så ham i avisa!» Hun uttrykte over for meg at hun bevisst valgte å *ringe* til de frivillige framfor å sende dem en tekstmelding eller mail. Rett før stengetid i kafeen ble hun oppmerksom på en liten kramel mellom noen av brukerne, og gikk umiddelbart ut av kontoret sitt for å ordne opp i dette. Hun

hjalp en bruker på med yttertøyet, ryddet litt opp og hentet kopper og kaffe til det forestående oppsummeringsmøte med frivillige og ansatte. Dagens hendelser var temaet, og Mari ga rom for å kunne ta opp forhold de eventuelt hadde behov for å sette ord på. Møtet varte i omtrent 20 minutter, og Mari avsluttet med å takke alle for innsatsen. Hun lot seg så intervjuet en halv time – der hun ga meg sine refleksjoner om arbeidsdagen, om frivillighetsledelse og om Åpent Hus. Jeg satt igjen med sterke inntrykk av slitne mennesker – som ble tatt imot med varme, respekt og raushet. Midt i dette opplevde jeg en engasjert, tilstedeværende og fargerik leder som fremstod som selve «puls-slaget» i virksomheten – fullstendig dedikert til «saken» og som jobbet i et forrykende tempo.

7.4.4 Fortolkning av fortellingen i lys av modell B

Da Mari skulle karakteriserer denne dagen i det påfølgende intervjuet ga hun uttrykk for lettelse over å være tilbake til «normalen» igjen - etter flere måneder med mye administrativt kontorarbeid knyttet til ledelse av stort konsertprosjekt. Hun beskrev spesielt gleden hun hadde følt denne dagen over igjen å kunne bruke tid med brukerne av kafeen, og uttrykte samtidig at det er den delen av jobben hun liker aller best. Dette understreker Maris tydelige «doing-rolle», som i modell B kommer til uttrykk gjennom et direkte brukerblikk. Hun gir også klar forståelse av at hun i størst grad henter sin energi fra møtet med brukerne. Gjennom hennes atferd denne dagen ser vi hvordan hun relaterer til brukerne både på det medmenneskelige, praktiske og profesjonelle plan.

Maris lederatferd demonstrer også det som i modell B benevnes som et bevegelig frivilligblikk. Hun vekslet mellom å gi frivillige god oppfølging og oppmerksomhet og å ha blikket rettet mot brukeren. Som observatør var det tidvis krevende å følge henne, og forstå i hvilken retning hun fokuserte. Hennes evne til «blikk-bevegelse» var imponerende.

I tillegg til en nokså lik fordeling mellom «doing» og «leading» gikk Mari inn i «linking»-rollen i hele 2 av de 6 observerte arbeidstimene. Jeg oppfattet det til å være mer enn normalt for en vanlig arbeidsdag, og hang sammen med tiden hun brukte på et informasjonsmøte med den hospiterende politi-studenten. Det Mari formidlet i dette møtet understreker det strategiske formålet Åpent Hus har med å etablere kontakt med aktører i sitt handlingsmiljø – både for selv å få innflytelse, og for å åpne opp for informasjon, støtte og goodwill for sin tjeneste.

Mari gir mange eksempler på hvordan hun i praksis oppmuntrer, takker og viser omsorg over for de frivillige. Hun viser stor evne til å «forstørre møter», og gi de frivillige bekreftelser på at de trengs, er unike og gjør en god jobb. Hun utviser også en sterk bevissthet på hvordan estetiske uttrykk kan være med å understreke hvordan virksomheten kommuniserer verdier og mål over for brukerne.

Totalt sett er Mari med på å levendegjøre det ledelsesmønsteret som fremkommer i modell B – samtidig som hun viser noe av det som i min undersøkelse viser seg å prege alle de tre ledernes atferd i praksis uavhengig av hvilket ledelsesmønster de representerer.

8 På sporet av generelle forklaringsvariabler for ulike mønstre av frivillighetsledelse?

Modellene som ble presentert i de foregående kapitlene gir først og fremst «bilder» på hva som ble observert og tolket i denne *spesifikke* undersøkelsen. Jeg benytter modellene til å *beskrive* de forskjellene jeg i tre ulike virksomheter fant å prege *utøvelsen* av frivillighetsledelse - spesielt sett utfra relasjonen mellom leder og bruker, og mellom leder og frivillig. Dette ga seg utslag i svært ulik grad av observert «doing» og «leading» hos den enkelte leder. Denne ulikheten danner grunnlaget for å angi de to ledelsesmønstrene som karakteriseres ved et *indirekte brukerblikk/konsentrert frivilligblikk*, og et *direkte brukerblikk/bevegelig frivilligblikk*. Drøftingen knyttet til modellene bidrar både til å beskrive fordeler og utfordringer som de ulike ledelsesmønstrene synes å ha, og til å indikere mulige bakenforliggende årsaker til at en virksomhet kjennetegnes slik som den gjør. Undersøkelsen gir ikke klare indikasjoner på hva som forklarer den observerte forskjellen mellom ledernes grad av «doing» og «leading». Imidlertid oppfatter jeg at noen av de *særprege* de studerte virksomhetene la for dagen, kan avdekke noen sammenhenger som mer generelt kan gjenkjennes i andre frivillige organisasjoner. Både sett ut fra karakteristika ved tjenestene som de tilbød, og måten de jobbet på. Også egen erfaring fra frivillighetsledelse bygger opp under to dimensjoner som synes betydningsfulle for forholdet mellom «doing» og «leading». Den ene dimensjonen velger jeg å kalle tjenestens *differensieringsgrad*, og den andre *behovet for opplæring og verdiforankring*.

Med *differensieringsgrad* mener jeg hvorvidt organisasjonens tjeneste kjennetegnes av å befinne seg på en skala der *unik* - *standardisert* representerer ytterpunktene. En *unik* tjeneste innenfor frivillig velferdsproduksjon definerer jeg som «skreddersydd» for lokale forhold, og utøves av *frivillige, som selv innehar nødvendig kompetanse eller erfaring*. Eksempler kan være profesjonelle som tilbyr sin kompetanse gratis, eller folk som ønsker å bruke erfaring eller praktiske ferdigheter til å yte andre hjelp. Drivkraften tenkes å være av typen: «Dette er noe jeg/vi har lyst til å bidra med i min/vår lokale kontekst». Det sentrale er at den frivillige selv besitter den nødvendige kompetansen til å utføre oppgave – *både praktisk og verdimeessig*. En *standardisert tjeneste* preges på den annen side av at en tilnærmet lik tjenesten tilbys flere steder, og skal utøves av *personer som må tilegne seg kompetansen* som

kreves. Her kan man tenke seg både praktiske og enkle tjenester, og tjenester av mer komplisert art - som flere skal utøve på lik måte.

Opplæring og verdiforankring defineres utfra hvilket behov tjenesten *vurderes* til å kreve av *spesiell* opplæring og veiledning - og verdimessig internalisering. I begrepet *verdiforankring* legger jeg til grunn forståelsen presentert hos Busch - at verdier internaliseres emosjonelt, kognitiv og motivasjonelt (se kapittel 6.8). En tjeneste som i liten grad krever egen tilpasset opplæring anser jeg for å være enkel å utføre, og jeg forutsetter også at det da kreves mindre grad av verdiforankring. Motsatt vil en tjeneste som anses mer komplisert og sammensatt, kreve mer opplæring, og større behov for verdiforankring. Avhengig av hvor virksomheten befinner seg langs disse skalaene antyder jeg at konsekvensene for ledelse også vil implisere ulik grad av atferd rettet mot fagutvikling og verdiforankring av de frivillige.

Hvilken kompetanse som kreves av de frivillige kan variere sterkt, og må vurderes blant annet i forhold til tjenestens kompleksitet, de frivilliges iboende kunnskaper og hvorvidt tjenesten skal standardiseres. Martinsen skiller mellom *motivasjonstiltak* og *opplærings- og utviklingstiltak*. Motivasjonstiltak settes i verk når medarbeiderne har de mest grunnleggende forutsetningen fra før for å utføre det de skal. Tiltak for opplæring og utvikling benyttes når mer omfattende kompetanseheving behøves (Martinsen 2009:215-216). For frivillighetsledere som først og fremst skal ivareta det medmenneskelige møtet kan det være riktig å konsentrere den systematiske oppfølgingen om motivasjonstiltak – som både fører til, utvikler og sikrer motivasjon. I så måte oppfatter jeg *profesjonalitet i rekrutteringsprosessen* som avgjørende. Det gjelder å motivere de menneskene som *har de nødvendige holdningene* for å skape det gode medmenneskelige møtet. Respekt, ydmykhet og evne til empati må være til stede hos dem som beveger seg inn på en frivillighetsarena som omtales her. Det hjemmesnekrede ordet «motivasjonssikring» kan kanskje romme ledelsens ansvar i dette.

Figur 5 viser hvordan en tenkt kombinasjon av de to beskrevne dimensjonene kan bidra til å forme frivillighetsledelsens vektlegging av «doing» og «leading». Fremstillingen omhandler kun disse to rollene, og holder således de øvrige rollene i Mintzbergs modell for konstant. Virksomheten og lederens *forståelse og tolkning* av tjenestens differensieringsgrad langs skalaen unik – standardisert, vil legge føringer for hvordan organisasjonen vurderer behovet for opplæring og grad av verdiforankring av den frivillige. Tabellen beskriver fire ulike kombinasjoner av «doing» og «leading» basert på hvordan virksomheten selv har *forstått og*

tolket sin egen tjenestes plassering i forhold til dimensjonene differensiering og behov for opplæring og verdiforankring. . Dette impliserer at *et fortolkende perspektiv* er innebygget i tabellen, som til dels samsvarer med Mintzbergs utlegning av «framing» (side 14). I tabellen holdes de øvrige rollene til Mintzberg utenfor .Tabellen gir rom for å tenke seg en mengde kombinasjoner av disse dimensjonene– som således kan gi flere overskrifter på frivillighetsledelse.

Figur 5: Tabell som antyder hvordan rollene «doing» og «leading» tenkes å bli påvirket av tjenestens differensieringsgrad og behov for opplæring og verdiforankring (forkortet til o&v)

A	B
<p><i>Lav differensieringsgrad/stort behov for o&v</i></p> <p><i>Eksempel:</i> En standardisert tjeneste som er komplisert og sammensatt, og som skal utøves av frivillige som i utgangspunktet ikke selv innehar nødvendig kunnskap. Tjenesten tilbys innenfor en spesifikk organisasjon, som krever at frivillige i høy grad adopterer verdier og standarder for virksomheten</p> <p>Antyd det ledelsesmønster: Høy grad av «leading», lite «doing»</p>	<p><i>Høy differensieringsgrad/stort behov for o&v</i></p> <p><i>Eksempel:</i> En unik tjeneste som utøves av frivillige som selv innehar nødvendig kunnskap. Tjenesten tilbys innenfor en spesifikk organisasjon, som krever at frivillige i høy grad adopterer verdier og standarder for virksomheten</p> <p>Antyd det ledelsesmønster: Økt behov for «leading» , høy grad av «doing»</p>
C	D
<p><i>Lav differensieringsgrad/lite behov for o&v</i></p> <p><i>Eksempel:</i> En standardisert tjeneste som er enkel å utføre, og som skal utøves av frivillige som må settes i stand til å gjøre jobben. Tjenesten tilbys på fritt grunnlag, eller med svært løs organisasjonstilknytning. En ildsjel som setter i gang en slags dugnad der vedkommende selv organiserer og deltar</p> <p>Antyd det ledelsesmønster: Uformell ledelse med lav grad av «leading», høy grad «doing»</p>	<p><i>Høy differensieringsgrad/lite behov for o&p</i></p> <p><i>Eksempel:</i> En unik tjeneste som utøves av frivillige som selv innehar nødvendig kunnskap. Tjenesten tilbys på fritt grunnlag, eller med svært løs organisasjonstilknytning</p> <p>Antyd det ledelsesmønster: Uformell ledelse lav grad av «leading» – nærmest direkte tjenesteyting, høy grad av «doing»</p>

8.1 *Hvor plasseres undersøkelsens virksomheter inn i tabellen?*

Basert på foregående beskrivelse av virksomhetene i min undersøkelse vurderer jeg ledelsesmønsteret i Åpen Linje til å ha klare likheter med A i tabellen. Virksomheten har som mål at tjenesten skal utføres likt fra mange geografiske steder. Fordi dette er en krevende krisetjeneste kreves omfattende opplæring, veiledning og verdiforankring av de frivillige. Ifølge tabellen har tjenesten da en lav differensieringsgrad (sterkt standardisert), og vil rage høyt på skalaene for både opplæring og verdiforankring. Dette indikerer behovet for høy grad av «leading» og liten grad av «doing». Følgelig er det også store likhetstrekk mellom A og ledelse med et «indirekte brukerblikk og et konsentrert frivilligblikk» (Modell A).

Slik jeg oppfatter de tjenestene som ble utført av de frivillige i Åpent Hus og Åpne Nettverk vil jeg plassere dem mer midt på differensierings-skalaen, fordi begge virksomhetene synes å ha større lokal frihet med hensyn til hvordan tjenestene ble utført enn Åpen Linje. De konkrete oppgavene i tjenestene i Åpent Hus og Åpne Nettverk var knyttet til kafedrift, leksehjelp og miljørettet arbeid i nettverksgrupper. Jeg oppfatter behovet for ferdighetsopplæring som relativt lav. Imidlertid har begge disse organisasjonene en sterk verdimeisig bevissthet, som tjenestene skal forankres innenfor. Av den grunn vil jeg indikere en plassering mot midten også på skalaen for opplæring og verdiforankring. Slik sett kan Åpent Hus og Åpne nettverk tegnes inn midt i tabellen, og tangerer således de definerte ledelsesmønstrene. Dette indikerer en blanding av rollene «doing» og «leading».

8.2 *Tabellen brukt som «kart» og forståelsesramme*

Tabellen kan brukes til å *kartlegge og bedre forstå* aktuell frivillig virksomhet. Diskusjon og refleksjon over hvordan man kan plassere sin virksomhet langs dimensjonene kan representere en nyttig og bevisstgjørende prosess. I de tilfellene der en frivillig organisasjon tilbyr flere tjenester kan disse plasseres inn i samme «kartet», og muligens avdekke forhold som bidrar til en mer tilpasset frivillighetsledelse.

Generelt uttrykker en horisontal bevegelse fra tabellens C/D-område mot området A/B at en nærmest fristilt frivillig tjeneste utvikles i retning av en egen organisasjon, eller knytter seg til en organisasjon. En slik bevegelse innbefatter behovet for utvikling av, eller tilknytning til forpliktende verdier. Dette vil igjen kreve ledelsesressurser som bidrar til å internalisere verdier på det emosjonelle, kognitive og motivasjonelle plan. Man kan også tenke seg en

bevegelse i motsatt retning der et frivillig tiltak bevisst velger å løse opp en organisatorisk tilknytning. Vertikal bevegelse fra området B/D mot A/C uttrykker et ønske om å standardisere en tjeneste som i utgangspunktet har vært unik. Bakgrunnen for dette kan eksempelvis være et ønske om å øke kapasiteten til en frivillig organisasjon.

Forståelse av hvordan frivillige tjenester *endrer og utvikler seg* kan også synliggjøres i tabellen. Historien som er bakgrunnen for virksomheten i Åpne Linjer handler om en profesjonell ildsjel, som på eget grunnlag startet en krisetjeneste. Vedkommende selv opererte som tjenesteutøver, og tilbød denne gratis basert på sin egen profesjonskunnskap og tilhørende verdsettelse. Overført til modellen befant han seg i område D. Vedkommende utviklet ideen om at mange frivillige uten profesjonskunnskap kunne utføre denne tjenesten gjennom opplæring og veiledning. Dette førte over tid til etableringen av en egen organisasjon med spesifikke verdier og standarder for utførelse av tjenesten. Sett i lys av modellen eksemplifiserer dette en bevegelse fra D til A.

8.3 *Tabellens teoretiske forankring og begrensninger*

Figur 5 er inspirert av modelltenkning innen situasjonsbestemt ledelse. Hersey og Blanchard synliggjør i sin modell ulike kombinasjoner av lederens grad av oppgave- og relasjonsatferd over medarbeiderne. Utgangspunktet for deres modell er medarbeidernes «*modenhetsnivå*», og blir kritisert for kun å forklare det relasjonelle mellom leder og medarbeider. Forhold som måtte ligge i konteksten for øvrig – av strukturell, symbolsk eller politisk art berøres ikke i modellen (Bolman, Deal og Thorbjørnsen 2009:387-389).

Tabellen i figur 5 kombinerer en uttrykt forståelse av *utvalgte deler av konteksten*, og en lederatferd knyttet til opplæring og verdiforankring. Når det er sagt gir heller ikke denne tabellen en helhetlig forståelse av hva som former observert frivillighetsledelse. Den er kun egnet til å *antydde* noen faktorer som langs utvalgte akser kan bidra til egenforståelse og bevisstgjøring av visse forhold. Hva som i en tenkt situasjon *egentlig* er med på å bestemme et utvist ledelsesmønster kan ha sin årsak i helt andre forklaringsvariabler enn de to nevnte dimensjonene. Som omtalt i kapittel 3.1 peker eksempelvis Askeland på hvordan lokale og nasjonale styringsorganer kan legge direkte føringer for lederens praksis. Motsatt kan man også tenke seg at flere organisasjoner som har ansatte ledere *i liten grad* legger slike føringer.

Mange frivillighetsledere er ansatt av frivillige styrer, som kan utvise mer og mindre bevissthet på hvordan det er mest hensiktsmessig å benytte de ressursene den ansatte lederen representerer. På den måten får den ansatte stor frihet i utformingen av sin stilling, og ledelsesmønsteret kan i stor grad bestemmes ut fra lederens egne preferanser. I drøftingen av modell B, som ga seg utslag i stor grad av «doing» hos lederen ble den mulige motiverende effekten av dette ledelsesmønsteret over for den frivillige trukket fram (kapittel 7.3.2). I kapitlene 6.6 og 6.7 ble det antydnet at ledernes observerte oppgaver knyttet til det å «brette opp ermene og strekke seg langt» kunne handle om å oppnå organisatorisk legitimitet. Fordi konteksten baserer seg på, og verdsetter slik atferd. Et annet forhold omtalt i kapitlene 7.2 og 7.3 handler om at spesielle *karakteristika ved brukerne* kan legge føringer for blandingsforholdet mellom «leading» og «doing». Hvorvidt brukerne er fysisk til stede eller er anonyme legger ulike føringer for ledelse. Oppsummert understreker disse forholdene at et ledelsesmønster kan være bestemt av svært ulike faktorer, som varierer med den helt spesielle konteksten virksomheten befinner seg i. Mintzberg understreker dette når han beskriver ledelse som «practice – learned primarily through experience, and rooted in context» (Mintzberg 2011:9).

Avslutningsvis er det påkrevet igjen å minne om at en teori er en forenkling av virkeligheten - der noen forhold blir forklart og andre utelatt. Imidlertid kan nettopp det å forstørre noen få forhold være med å gi kunnskap og forståelse – om avgrensede forhold. Teorier kan anses som byggesteiner, som man trenger mange av for å se en helhet. En ny modell kan således bidra til å komplettere et bilde, som andre igjen kan bygge videre på. I lys av dette gir følgende sitat frimodighet til selv å prøve seg på modellbygging: «A good theory is one that holds together long enough to get you to a better» (Mintzberg 2011:43).

9 Oppsummerende drøfting

Utgangspunktet for dette forskningsprosjektet var å vinne innsikt i hva ansatte ledere av frivillige velferdsproduserende organisasjoner oppfatter som særegent ved *verdien* frivillighet, og hva som antas å særprege *frivillighetsledelse*. Inn i dette var det av spesiell interesse å sammenlikne hva frivillighetsledere *tenker og sier* om disse forholdene, sett i lys av deres utøvelse av *ledelse i praksis*. For å få tilgang på slik kunnskap ble det gjennomført en undersøkelse i tre frivillige organisasjoner, som har relevante likhetstrekk når det gjelder tilbud av velferdstjenester som utføres av ubetalte frivillige. Såkalt strukturert følgeobservasjon ble valgt som metode i prosjektet. Totalt ble det innhentet observasjonsmateriale fra 9 arbeidsdager (63 timer), samt intervjumateriale som baserte seg på til sammen 67 minutter med intervju. Hver organisasjon ble observert i tre dager. Materialet ble systematisert, kodet og bearbeidet gjennom utvikling av modeller og utarbeidelse av lederfortellinger. Koding har gjort det mulig å kvantifisere visse fenomen og hendelser i undersøkelsen. Slik sett bærer deler av analysen preg av en kvantitativ tilnærming. Imidlertid har ulike måter av datainnhenting og databehandling gitt varierte muligheter for en reflekterende dialog med materialet. Således preges analysen mest av en kvalitativ tilnærming.

Undersøkelsen viser at lederne oppfatter en klar sammenheng mellom det at virksomhetens tjeneste utføres av frivillige ubetalte medarbeidere og mottakerens eller brukerens opplevelse av *økt menneskeverd*. De uttrykker at det å bli sett av et menneske som bruker sin fritid på å «se», virker overveldende og overbevisende på mange. Videre synes lederne å erfare at «*andre kanaler åpnes*» i de medmenneskelige møtene som den frivillige virksomheten tilbyr. Den gjensidigheten og likeverdigheten som preger disse møtene ble ansett å være grunnlaget for at det kan skje. At partene har *andre forventninger* til hverandre enn om møtet hadde foregått i en «profesjonell-klient-ramme» ble også antatt å være åpnende for at møtet i seg selv appellerer til «den friske delen» hos brukeren. På den måten kan dette bidra til at brukeren i større grad oppdager og tar i bruk egne ressurser. Når dette er sagt, bør det også advares mot å sette det frivillige møtet kvalitativt opp mot et møte som foregår i en profesjonell sammenheng. Det er grunn til å gjenta sitatet fra Pål Repstad: «Det er ikke vanskelig å finne offentlig ansatte som går både en og to mil ekstra med sine klienter» (Repstad 1998:16-17). Slik jeg oppfatter de funnene som her er presentert er imidlertid ikke

poenget å sammenlikne det profesjonelle og det frivillige møtet, men å merke seg det som er uttalt om *det unike i det frivillige møtet*.

En direkte sammenheng mellom hva lederne *sa* om verdien frivillighet og hvordan denne verdien viste seg *i praksis* var ikke tydelig. Imidlertid tolket jeg ledernes sterke *fortellinger* om frivillighetens bidrag som et slags uttrykk for praksis – ut fra en forståelse av at uttalte fortellinger i seg selv kan representere kraftfullt ledelsesverktøy. Lederne ga på ulike måter uttrykk for at virksomheten de styrte *ikke kunne utført sitt oppdrag uten* verdien frivillighet. Dette tolker jeg dithen at de har et helt bevisst forhold til at det er denne verdien som dominerer, og er avgjørende for den virksomheten de leder. Ifølge Busch er det *en forutsetning for verdibasert praksisutøvelse* (Busch:31).

De faktorer som ifølge undersøkelsen synes å karakterisere *frivillighetsledelse* ble *uttrykt* som betydningen av å kunne skape begeistring, «se» den enkelte og være i stand til å sette kvalitative grenser på en god måte. Evnen til å skape begeistring og bevege folk til innsats for «saken», ble fremholdt som selve grunnlaget for både å rekruttere frivillige, og for å forvalte verdien frivillighet. En av lederne omtalte forholdet mellom den frivillige og virksomheten som at «*avstanden er stor*», og karakteriserte alt som ble gjort for å motivere og holde på den frivillige som å «*tette avstand gjennom å forstørre møter*». Dette ga en nyttig overskrift som synes å prege frivillighetsledelse på en spesiell måte, og som også ble bekreftet av de andre lederne. På ulike måter var lederne i de tre virksomhetene opptatt av å «*se*» den enkelte *frivillige*. I den sammenhengen snakket de om betydningen av å vise den frivillige takknemlighet og omsorg – samt å gi anerkjennelse, opplæring og muligheter for utvikling. Alt gjennom små møter som på ulike måter blir «*forstørres*» i bevisstheten.

Undersøkelsen viser at lederne på ulike måter ga uttrykk for utfordringene knyttet til å lede *lyst-styrt arbeidskraft*. Dette synes spesielt å føre til ulike dilemmaer knyttet til kvalitetssikring. Likeledes ble *grensesetting* fremhevet som et særpreg ved frivillighetsledelse. I den forbindelse ble betydningen av å *kunne og måtte si nei til mennesker* som gjerne vil bidra frivillig, men som av ulike grunner ikke egner seg, eller har ressursene som skal til. Lederne ga uttrykk for at grensesetting og kvalitetssikring oppleves krevende og vanskelig – og nødvendig.

Det som ble uttrykt i *ord* vedrørende særpreget ved frivillighetsledelse, viste seg i *praksis* gjennom den entusiasme og ekthet lederne selv la for dagen i møte med frivillige. Behovet de beskrev for å «*tette avstand*» utviste de i praktisk atferd gjennom å «*forstørre møtepunkt*». Eksempler på dette var å gi «det lille ekstra» i meldinger, telefonsamtaler og personlige treff som uttrykte anerkjennelse, takk og omsorg. Også gjennom estetikk og faglig tilrettelegging ble det vist en stor bevissthet på å «forstørre» gode opplevelser.

Gjennom observasjonsstudiene fremkom det også atferd som er *tolket som særpreg* på frivillighetsledelse, men som imidlertid *ikke ble uttrykt i ord*. Dette var heller ikke atferd som kom direkte til uttrykk ved avgrensede konkrete hendelser. Disse funn er gitt overskriftene «*linking*» og atferd som karakteriseres av å «*brette opp ermene og strekke seg langt*». «Linking» er i Mintzbergs modell definert som ledelse og utvikling av strategiske nettverk i eksterne relasjoner (Mintzberg 1994:19). Kontakt med og pleie av slike relasjoner kom i undersøkelsen til uttrykk gjennom omtale av nettverksaktører, og korte telefoner og mailer fra disse. Virksomhetene synes å stå i et gjensidig avhengighetsforhold til flere slike aktører, og det var åpenbart at flere av relasjonene hadde en lang historie.

Lederne ble også *observert* i å engasjere seg i en del praktiske oppgaver som her er karakterisert ved å «brette opp ermene». Gjennom å ta i et tak både med rydding, vasking, innkjøp og matlaging ga de et inntrykk av evne og vilje til å bidra med hele seg. Hvorvidt dette særpreger frivillighetsledelse er uklart. Man kan på den ene siden tenke seg at atferden handler om å oppnå en legitimitet i en ideell kontekst. På den annen side kan dette også tilskrives knappe budsjetter i små organisasjoner – noe som fører til at en del praktiske gjøremål faller på den ansvarlige lederen. Liknende vurderinger kan gjøres i forhold til det som ble registrert som å strekke seg langt i forhold til arbeidstid og arbeidsmengde.

De særpreg som i undersøkelsen viste seg som *ulik praksis* organisasjonene imellom, er knyttet til forskjellene i hvordan frivillighetsledernes observerte atferd ble definert utfra Mintzbergs rollemodell for helhetlig ledelse (se kapittel 3.1). Virksomhetene viste store ulikheter når lederne atferd relatert til «doing» og «leading» ble sammenliknet. Hovedfunnet som fremkom gjennom bruk av denne modellen handler om at lederne i undersøkelsen viser en svært ulik grad av direkte tjenesteyting over for bruker. Dette er visualisert i to modeller som beskriver to ulike ledelsesmønstre basert på det nevnte funnet. Modell A beskriver et ledelsesmønster karakterisert av et *indirekte brukerblick* og et *konsentrert frivilligblick*, og

modell B beskriver et ledelsesmønster som karakterisert ved et *direkte brukerblikk* og et *bevegelig frivilligblikk* (se kapitlene 7.2 og 7.3). Utfordringer og fordeler ved de to ledelsesmønstrene drøftes. Det kan synes som Modell A i særlig grad bidrar til kvalitetssikring av brukermøtet, og på den annen side utfordrer lederen i fin balansekunst mellom å vise tillit og utøve kontroll over for den frivillige. Det antydes at modellen kan bidra til et overdrevet et profesjonelt fokus, og føre til at selve verdien frivillighet kan komme i spill. Modell B antas spesielt å kunne være hensiktsmessig når virksomheten tilbyr en kombinasjon av en profesjonelt- og frivilligbasert tjeneste. Likeledes antydes det at modellen kan bidra til motsetningsforhold mellom leder og frivillig. Det er også forhold som kan trekke både i positiv og negativ retning hva gjelder kvalitetssikring. Modellene er eksemplifisert gjennom to fortellinger fra lederhverdager som tydeliggjør og levendegjør forskjellene på dem (kapittel 7.4).

Dimensjonene differensieringsgrad og grad av behov for opplæring og verdiforankring antydes som relevante i en mulig forståelse av bakenforliggende årsakene til et spesifikt ledelsesmønster. I en tabell vises det hvordan ulike kombinasjoner av disse dimensjonene kan tenkes å påvirke et ledelsesmønster beskrevet ved innslaget av rollene «doing» og «leading» (se kapittel 8). Tabellen kan til en viss grad bidra til en bevisstgjørende prosess med hensyn til vurdering av ledelsesmønstret i en aktuell frivillig organisasjon, og kan også brukes til en forståelsesramme for utvikling og endring. Det konkluderes imidlertid med at en slik modell alltid vil være begrensende i forhold til helheten i en aktuell kontekst.

For en skjematisk oversikt og oppsummering over funn vises det til figur 6 i neste kapittel.

Undersøkelsen har også gjort det klart at ikke alle observasjoner vedrørende ledelse i praksis kan nedtegnes på et skjema og med en klar kode. Noen hendelser har fremtrådt tydelig, og er gitt en klar «merkelapp». Andre hendelser har vært vage, og i liten grad latt seg identifisere. Noe har vært mulig å telle, noe har latt seg fortelle og visse forhold vil alltid forbli skjult og uforklart. I sin bestrebelse på å identifisere lederes atferd inn i modeller og tydelige roller uttrykker Mintzberg: «Managing is a tapestry woven of the threads of reflection, analysis, wordliness, collaboration, and proactiveness, all of it infused with personal energy and bonded by social integration» (Mintzberg 2011:217). *Min egen forforståelse* har helt klart vært med på å prege tolkninger underveis. Til tross for at jeg har forsøkt å stille meg så «nøytral» som mulig - både i observatørrollen og i forhold til hva jeg har observert. Imidlertid

har mitt engasjement for frivilligheten og lange erfaring som frivillighetsleder åpenbart representert «briller» for hva jeg faktisk har lagt merke til, og hva jeg har oversett. Jeg har gjort rede for mitt eget teoretiske ståsted, arbeidserfaring og forforståelse i kapittel 2.4. For leseren er det viktig å bevisstgjøre seg på, og også tolke studien i lys av dette forholdet.

10 Konklusjon

Målet med denne studien har vært å oppnå forståelse for frivillighet som *verdi*, og innsikt i hva som særpreger det å lede frivillige ubetalte medarbeidere - definert som *frivillighetsledelse*. Med min interesse- og erfaringsbakgrunn fra såkalt frivillig velferdsproduksjon avgrenser prosjektet seg til undersøkelse av verdier og ledelse på denne spesifikke arenaen. Mitt perspektiv er at frivillig innsats er svært betydningsfullt både på det individuelle-, medmenneskelige og samfunnsmessige plan. Av den grunn var det påkrevet å få tilgang til arenaer og personer som synes å ha stor påvirkningskraft i synliggjøring og utvikling av den delen av frivillig sektor som studien avgrenser seg til. *Ansatte ledere i frivillige organisasjoner* anses å besitte en nøkkelposisjon som «fanebærere» for sin virksomhet. Representanter for denne gruppen ble derfor et mål for undersøkelsen. Gjennom 9 dagers observasjons ble 4 ansatte ledere i tre ulike organisasjoner studert. Undersøkelsesmaterialet gir uttrykk for hva disse lederne *sier* om verdien frivillighet og særpreget ved frivillighetsledelse – sammenliknet med hva de uttrykker i *praktisk ledelse*. En oppsummert og stikkordsmessig oversikt over funn som er gjort i undersøkelsen er presentert i figur 6 under.

Uttrykkes i:	Om verdien frivillighet:	Om særpreg ved frivillighetsledelse:
Ord	<ul style="list-style-type: none"> • Gir brukeren opplevelsen av økt menneskeverd • Åpner andre kanaler • Avgjørende for å gjennomføre virksomhetens oppdrag 	<ul style="list-style-type: none"> • Skape begeistring • «Tette avstand og se» den enkelte gjennom takk, omsorg, anerkjennelse, utviklingsmuligheter • Å måtte sette grenser • Lyst-styrt arbeidskraft
Handling	<ul style="list-style-type: none"> • Forteller fortellingene om verdien frivillighet • Deler verdien frivillighet og anser den som kritisk for virksomheten 	<ul style="list-style-type: none"> • Uttrykker begeistring • «Forstørrer møter» • Viser varhet • «Linking» • «Bretter opp ermene og strekker seg langt» • Atferd uttrykt i modell A: Indirekte brukerblick og konsentrert frivilligblikk • Atferd i modell B: Direkte brukerblick og bevegelig frivilligblikk

Figur 6: Oppsummering av funn i henhold til problemstillingen

Oppsummert viser undersøkelsen en stor grad av *samstemmighet* lederne og virksomhetene imellom. «Liv og lære» synes således å henge svært godt sammen. Sentrale funn er ledernes overbevisning om at frivilligheten *åpner noen helt spesielle kanaler i møte* med bruker. Funn som indikerer det særegne ved frivillighetsledelse kan gis overskriften «*arbeid med å tette avstand gjennom å forstørre møter*». Markante forskjeller som fremkom i undersøkelsen kan knyttes til frivillighetslederens *grad av direkte engasjement over for virksomhetenes brukere*. Disse funnene danner grunnlaget for presentasjon av to modeller som angir ulike ledelsesmønstre. Modell A karakteriseres ved et *indirekte brukerblick/konsentrert frivilligblikk*, og modell B uttrykker et *direkte brukerblick/bevegelig frivilligblikk*. Drøftingen knyttet til modellene bidrar både til å beskrive fordeler og utfordringer som de ulike ledelsesmønstrene synes å ha, og til å indikere mulige bakenforliggende årsaker til at en virksomhet kjennetegnes slik som den gjør. Avslutningsvis indikeres to variabler som kan

bidra til en mulig forståelse av hva som fører til spesifikt ledelsesmønstre. Dimensjonene er benevnt som *differensieringsgrad* og grad av *behov for opplæring og verdiforankring*, og er fremstilt i en tabell der man kan identifisere ulike kombinasjoner av disse dimensjonene.

Undersøkelsens overføringsverdi vil være begrenset i forhold til at den er basert på et «øyeblikksbilde» av relativt få frivillighetsledere, som opererer i en helt bestemt kontekst. Det er likevel grunn til å anta at de funn som her har fremkommet vil være gjenkjennbare, og gi mening også i andre frivillige organisasjoner. Hvorvidt det som i undersøkelsen har fremkommet som identifiserte særpreg ved frivillighetsledelse skiller seg klart ut fra annen type ledelse er uvisst. For i større grad å få klarhet i dette, kreves forskning som videre kan utdype og eventuelt bekrefte de funn som her er presentert. I det omtalte LIP-prosjektet er intensjonen på sikt å kunne foreta sammenliknende MWB-studier fra ulike bransjer. Det vil representere spennende muligheter for både å identifisere likheter og forskjeller, som igjen kan gi en tydeligere pekepinn på hva som kan sies å være unikt for frivillighetsledelse. Fordi jeg i denne oppgaven har drøftet ulike ledelsesmønstre opp mot hverandre, ville det også vært interessant å undersøke hvordan *frivillige* opplever ulike modeller, og hvilke tanker de gjør seg i forhold til hva som er motiverende og hensiktsmessig for *deres* innsats. Et sammenliknende studium av hvordan *ledere i profesjonell velferdsproduksjon* oppfatter frivilligheten som verdi, vil også kunne representert betydningsfull innsikt - som ville være med på sette denne undersøkelsen i perspektiv. Ikke minst i forhold til å forstå hvilken grobunn som eksisterer for at frivillig ulønnet og profesjonelt lønnet velferdsproduksjon kan spille på lag i fremtiden.

Til tross for de forbehold som må tas om tolkning og overføringsverdi i en studie som denne, synes det klart at frivilligheten som verdi representerer noe unikt – og *ubetalelig*. Mye tyder også på at denne verdien bidrar til å skape *nye* verdier – på det medmenneskelige plan og for samfunnet som sådan. Å hegne om denne verdien kan betale seg. Da kreves blant annet ledere som kan utøve klokskap og dømmekraft i forvaltningen av verdien frivillighet. Det er en svært verdifull og skjør «plante»!

11 Litteraturliste og kilder

- Alvesson, M. og Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. [Lund]: Studentlitteratur.
- Askeland, H. (2011a). Diakoniledelse i praksis. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Askeland, H. (2012). Kirkevergens lederrolle i praksis. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 2, s. 35-43.
- Askeland, H. (2011b). Ledelse i praksis. *Prosjektnotat*. Diakonhjemmet Høgskole.
- Askeland, H., Blomander, C. og Aasen, A. (2013). Jakten på ledelse i praksis. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Beate Uttakleiv Andreassen, O.O. (2006). *Den polyfone organisasjonen*. Universitetet i Tromsø.
- Bolman, L.G., Deal, T.E. og Thorbjørnsen, K.M. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Busch, T. *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Dønnestad, E. (2008). Dokument Innenfra - Kirkens SOS Høgføldt trykkeri.
- Gilje, N. og Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gjert Kirstoffersen, A.-K.M. 2000. *Transkripsjonsveiledning*. Universitetet i Bergen. URL: <http://gandalf.hit.uib.no/vol/ntk/Transkripsjonsveiledning.htm> (lest 21/3-13)
- Habermann, U. (2007). *En postmoderne helgen?: om motiver til frivillighet*. København: Museum Tusculaneum.
- Harris, M. (1998). A Special Case of Voluntary Associations? Towards a Theory of Congregational Organization. *The British Journal of Sociology*, 49 (4), s. 15.
- Heitmann, J.H. og Selle, P. (1999). *Frivillige organisasjoner: fornyelse, vekst og utvikling*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Helse- og o. 2009. *Samhandlingsreformen: rett behandling - på rett sted - til rett tid*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Kristoffersen, L. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Johnsen, E. et al. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.

- Jordheim, E. (2008). *Hva forteller fortellingene? En kartlegging av verdier i tre barneverninstitusjoner gjennom en analyse av historiefortellinger*. Mastergradsoppgave i verdibasert ledelse, Diakonhjemmet Høgskole.
- Jordheim, K. (2012). Foredrag for diakoner i Agder og Telemark Bispedømme. *Samhandlingsreformens innvirkninger på diakoners og diakoniarbeideres hverdag*. Diakonhjemmet Høgskole.
- Kvaal, J.M.N. (2009). *Masteroppgave i kultur- samfunns- og sosialpsykolog: Frivillighet: Motivasjon og engasjement*. Master i kultur-, samfunns- og sosialpsykologi, Universitetet i Oslo.
- Kaasa, A. (2010). Sosialt arbeid med frivillige. I: D. Høgskole (red.). Oslo.
- Kaasa, A. og Jelstad, B. (2009). Nytt det? Evaluering av Home-Start Familiekontakten. I: D. Høgskole (red.). Oslo.
- Lorentzen, H. (1995). *Frivillighet i velferdsstaten*. [Oslo]: TANO ; [København] : Jurist- og Økonomiforbundets Forl.
- Lorentzen, H. (1998). Normativ forståelse av sivile sammenslutninger. *Socialvetenskaplig tidskrift*, 2-3, s. 244-267.
- Lorentzen, H. og Dugstad, L. (2011). *Den norske dugnaden: historie, kultur og fellesskap*. Kristiansand: Høgskoleforl.
- Løgstrup, K.E. (1956). *Den etiske fordring*. Copenhagen: Gyldendal.
- Martinsen, Ø.L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, 5 (4), s. 455-473.
- Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1994). Rounding out the Managers's job. *Sloan Management Review/fall*, s. 11-26.
- Repstad, P. (1998). *Den Lokale velferdsblanding: når offentlige og frivillige skal samarbeide*. Oslo: Universitetsforl.
- St.meld. nr. 27. 1996/97. *Om statens forhold til frivillige organisasjoner*. Regjeringen Stoltenberg.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/dok/regpubl/stmeld/19961997/stmeld-nr-27-1996-97-/6/4.html?id=314607> (lest 1/4-2013)
- Tengblad, S. (2012). *The Work of managers: towards a practice theory of management*. Oxford: Oxford University Press.

- Tietze, S., Musson, G. og Cohen, L. (2003). *Understanding organizations through language*. London: Sage.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Winter, J. (1988). *Undersøgelsesmetodik og rapportskrivning: en vejledning*. København: Munksgaard.
- Aadland, E. (2004a). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. (1998). *Etikk for helse- og sosialarbeidarar*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. (2010a). Forelesning 30/11-2010 "Hvordan forske på verdier?". *Seksjon for organisasjon og ledelse*. Oslo: Diakonhjemmet Høyskole.
- Aadland, E. (2004b). *"Og eg ser på deg-": vitenskapsteori i helse- og sosialfag*. Oslo: Universitetsforl.
- Aadland, E. (2010b). Values in Professional Practice - Towards a Critical Reflective Methodology. *Journal of Business Ethics*.
- Aadland, E. et al. (2006). *Verdibasert ledelse i praksis: en studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Oslo: Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon.
- Aakenes, M. (2001). Rekruttering, oppfølging og utvikling av frivillige medarbeidere i menigheten. I: D.N.K.A.O.T. Bispedømme (red.).

12 Vedlegg

12.1 Vedlegg 1 : Observasjons-skjema

Kronologisk oversikt over aktiviteter

Dato:.....

Leder:

Side:

Tid	Aktivitet	Ref	Sted	Innhold	Deltakere	Initiativ	Varighet

Kommentarer:

12.2 Vedlegg 2 : Intervju-guide

INTERVJUGUIDE – TIL BRUK VED OPPSUMMERINGSINTERVJU ETTER OBSERVASJONSDAGEN

- 1) Hvordan var det å bli «skygget»?
- 2) Hvordan vil du karakterisere denne dagen – sammenliknet med en «typisk dag»?
→ Hva er likt/ulikt?
- 3) Hva ga deg energi i dag?
→ Hva gjør det med deg?
- 4) Hva var eventuelt utfordrende i dag?
→ Hvordan håndterte du det?
- 5) Kan du gi eksempler på etiske dilemmaer du har opplevd –spesielt i ledelse av frivillige?
→Hva handler de typisk om?
→Hvordan håndterer du dem?
- 6) Hvordan vil du karakterisere deg selv som leder i dag?
- 7) Hva tenker du om det å lede frivillige
→ Hva er viktig for deg i ledelse av frivillige?
- 8) Er det noe ved det å lede frivillige som skiller seg fra det å lede lønnede medarbeidere?
- 9) Hva legger du i verdien frivillighet?

12.3 Vedlegg 3: Spørsmål ved oppfølging

Kopi av mail til informantene – sendt etter at observasjonsdagene var renskrevet:

Hei!

Her kommer det litt av hvert fra meg til deg:

- Utfylt observasjonsskjema fra de dagene jeg fulgte deg
- Transkribert utgave av intervjuet (tegnet <^> betyr at du har lagt et trykk på ordet, @ står for latter og ... for pause)
- En «lederfortelling» - basert på tirsdag 15. januar

Jeg blir lykkelig dersom du orker å lese gjennom, og gir meg kort tilbakemelding på følgende (helst på mail, og helst i løpet av en uke eller to):

- Hvilke refleksjoner gjør du deg etter at du har lest dette?
- Kjenner du deg igjen?
- Er det noe du blir spesielt overrasket over?
- Er det noe som er direkte feil/noe jeg må rette opp?
- Har du andre innspill til meg?

Som du ser har jeg forsøkt å anonymisere I selve fortellingen har jeg valgt å bruke ditt fornavn. Dersom jeg skal sette fortellingen inn i min Masteroppgave (det er litt usikkert) vil jeg gi deg et annet navn.

Hvis du vil må du gjerne dele dette med dine nærmeste medarbeidere. For øvrig vil jeg sette pris på at du ikke sender filene til noen andre «utomhus».

Dere skal selvsagt få del i den endelige rapporten når jeg forhåpentligvis blir ferdig før 2. mai.

God helg og gode hilsener fra Melle

12.4 Vedlegg 4: Utsnitt av farge-kodet observasjons-skjema

Rød utheving: Noe som understreker leders *oppfatning* av det særegne ved ledelse av frivillige

Grønn utheving: Eksempel på *utøvelse* av frivillighetsledelse i praksis

Blå utheving: Eksempler på hva som påvirker frivillighetsledelse i praksis og eksempler på og håndtering av evt etiske dilemmaer

Lilla utheving: Uttrykk for hvordan leder forstår verdien frivillighet

Brun utheving: Overraskende og uventete uttalelser eller hendelser

14:20	Fortsetter med mail		VL's kontor	Fortsetter å svare inntil noe på pc'n låste seg	VL	VL	2 min
14:22	Ringerunde til frivillige		VL's kontor	Ringer en frivillig fra Colombia ang å ta en vakt: « For henne er jo dette nærmest som et språk-kurs » VL kommenterer at hun har sett bilde av mannen til vedk i avisa.	VL og innringer	VL	3 min
14:25	Kollega innom		VL's kontor	Kort spørsmål som skal avklares	VL og kollega	kollega	1 min
14:26	Ringer en frivillig		VL's kontor	Får ikke tak i vedkommende. Sier til meg: « Det er så mange av disse folka våre som er så mye ute og reiser. De lever så fine liv. Kommer hit med masse energi. Det er så fint, synes jeg » Hun sier også til meg noe om hvor viktig det er å sette sammen frivillige til gode team.» Med noen er det jo full skjæring»	VL og til dels meg	VL	3 min

14:29	Ringer opp en ny friv		VL's kontor	Når ikke fram	VL	VL	1 min
14:30	Ny oppring		VL's kontor	Når ikke fram	VL	VL	1 min
14:31	Tikker SMS inn		VL's kontor	Leser SMS: «Er fremdeles i Australia»	VL	VL	1 min
14:32	Ny oppring		VL's kontor	Når ikke fram	VL	VL	1 min

12.5 Vedlegg 5: Utsnitt av farge-kodet transkribert intervju

Utsnitt fra et intervju:

Melle: Mm. Kanskje noe av det vi snakker om nå som neste spørsmål rommer. Men..

<eh> litt mer sånn spesifikt kanskje: Hvis du greier å lage noen overskrifter på om det er noe ved det å lede frivillige som skiller seg fra det å lede lønna. Da er jo det et punkt det du har sagt nå da: At de kan slutte sånn..

NL: Det er jo det ene. Og.. jeg ønsker jo ikke at det skal være så veldig ulikt. For jeg tenker jo at også det å lede lønnede medarbeidere skal jo innebær jobbglede – i forhold at de får mye mer igjen enn bare det å få lønna si. <Eh> Men hos oss så er det liksom så tydelig <^> at når det er frivillig så er det bare <^> det andre som de sitter igjen med. Ikke sant - dette gjør de overhode ikke for noe lønn. Og de må få det igjen i form av meningsfulle oppgaver, egenutvikling, sosiale ting – de.. her møter de mennesker: Både de de snakker med på vakt, men også medvakter og ansatte. Som gir de noe i livet deres.<Eh>

Melle: Og alt dette er lønna <^>?

NL: Ja, det er det som er lønna. Og en sånn fellesnevner med de som søker seg hit som frivillige er jo nesten alltid mening <^>. Opplevelsen av å bety noe for andre. Det tror jeg stort sett alle trekker fram. Når en snakker med de. Ønske om å bety noe for andre. Og det synes jeg er kjempefint. Jeg tror jo.. det må <^> jo være der. Men også dette å lære å vokse som menneske, og opplevelsen av å være i bevegelse. Den trekker vel alle også fram. At det å få <^> kurs og medarbeidersamlinger med faglig påfyll som gjør at de <^> oppdager nye ting. Og det er jo helt fra innføringskurset vårt. Opplevd folk som har... gjennom et langt yrkesliv... gått ufattelig mange kurs i jobbsammenheng. Og som stiller med en viss sånn skepsis til om de har så mye mer å lære. For de har kanskje jobba

innenfor helse- og sosialsektoren i 40 år. Og som etterpå kommer å sier «Dette <^> var så nyttig for meg!». <Eh> Og da selvfølgelig mye på det private, eller det personlige planet. At dette... Dette er noe som... Det er egenutvikling i det altså. Og det synes jeg jo er kjempeflott! Da må vi jo gjøre noe viktig, tenker jeg – når.. Når.. når profesjonelle <^> sier det. Vi har jo psykologiprofessor. Vi har psykiatriske sykepleiere. Og leger – som sier dette. Dette gir de en fordel også i jobben deres. For eksempel det å snakke med selvmordsutsatte. Der har de en unik kompetanse som deres kolleger ikke <^>har. Og da blir det et slags frynsegode som de får gjennom å være frivillige.

Melle: Jeg følger deg veldig, men <eh> hva er <^> det egentlig? Spørsmålet er «et preg ved dette... denne frivillighetsledelsen som skiller seg fra... Er det fordi dere er så gode <^>.. Åpen Linje er så gode på lage disse kursene? De er meningsfylte i andre settinger også. Eller er det noe med måten <^> man... <eh> markedsfører denne selvutviklingen på. Altså hva... greier du å s... Hva er <^> dette for no?

NL: Nei, det er vanskelig å få tak i. Men jeg tror det.. det at folk kommer her med et helt annet utgangspunkt. <Eh> Det gjør noe med måten de tar til seg ting på også. Ikke sant – de har en bevissthet om at dette er noe de velger. Og ...det er jeg helt sikker på.. at det preger de møtene de har når de er på vakt. At de sitter her fordi dette noe de.. de vil <^>. At de sitter her og gir av tida si uten noen økonomisk godtgjørelse, og at dette <...> Nei, det er vanskelig å formulere...

12.6 Vedlegg 6: Professor Askelands formelle presentasjon av LIP-programmet

Oslo 25.10.2012

Den det måtte angjelde

ORIENTERING OM PROSJEKTET LEDERROLLEN OG LEDELSE I PRAKSIS

Ved Diakonhjemmet Høgskole er det igangsatt et forskningsprosjekt, Lederrollen og ledelse i praksis (LIP), som fokuserer på utforming av lederrollen og hvordan ledelse utøves og utformes i praksis. I tilknytning til prosjektet har mastergradsstudenter ved Verdibasert ledelse blitt invitert til å skrive sin mastergradsoppgave i tilknytning til prosjektet.

Prosjektets datainnsamling tenkes gjennomført som feltstudier i utvalgte case. I utvalget er det ønskelig å inkludere ulike typer organisasjoner samt ulike ledernivåer.

NÆRMERE OM FORSKNINGSPROSJEKTET OG CASESTUDIET

Prosjektet ledes av professor Harald Askeland og har som hovedformål å vinne innsikt i hvordan lederrollen formes, utøves og endres (jfr også vedlagte prosjektnotat). Videre er dette formålet konkretisert i tre hovedspørsmål:

- Hvilke faktorer er sentrale for å forstå hvordan lederrollen utformes?
- Hvordan karakteriseres lederhverdagen med hensyn til samspill og mønstre av samhandling?
- Hvilken betydning har ledere for forming av organisasjonens verdier og formål?

Prosjektet er utformet som en rekke enkeltstående casestudier, som bindes sammen av fokus på studiet av lederes jobb og lederhverdag. Prosjektet innebærer at observasjonsmateriale danner grunnlag for sammenligning mellom de ulike casestudier, mens studentene selv velger tematisk fordypning i analyse og oppgaveskriving. Hensikten er ikke å vurdere hva som er god eller dårlig ledelse, men å kunne dokumentere de premisser og samhandlingsmønstre som bidrar til å forme lederrollen og hverdagens lederpraksis. Et underliggende spørsmål er videre hvordan ledere gjennom sin daglige praksis bidrar til å tematisere og faktisk prege forståelsen av formål og verdier i organisasjonen. Studien vil basere seg på tett observasjon gjennom en

eller flere hele arbeidsdager med påfølgende intervju. Metoden er utviklet og gjennomprøvd både av andre forskere og prosjektleder.

Den konkrete utforming av casestudiene, som har konsekvenser for tilgang til arenaer for forskning, kan i hovedtrekk beskrives som følger:

- Case-studiene vil ikke innebære intervjuer med brukere/klienter/pasienter og innebærer ikke å observere eller samle inn informasjon vedrørende enkeltbrukere/klienter/pasienter. Det vil imidlertid være nødvendig å kunne bevege seg rundt i virksomheten for å observere og samtale med utvalgte informanter.
- I hovedsak trenger studentene å få mulighet til å drive deltakende observasjon, å følge enkeltledere og medarbeidere, samt å gjennomføre intervjuer. Det vil ut fra prosjektenes innretning, være ønskelig å kunne gjøre et utvalg av ledere og medarbeidere med forskjellig fagbakgrunn og på forskjellig nivå.
- Deltakende observasjon vil innebære muligheten til, etter nærmere avtale, å være tilstede i virksomheten for å gjennomføre observasjonene. Observasjon og samtale vil måtte tilpasses enhetens drift og aktiviteter.
- Prosjektet forutsetter at enkeltledere vil være villig til å bli ”skygget” gjennom en hel dag, for å kunne systematisk kartlegge karakteren i de funksjoner de utøver mht prosjektets spørsmålsstillinger.
- Det vil videre være ønskelig å kunne gjennomføre oppfølgende intervjuer med nevnte ledere, samt med enkelte øvrige medarbeidere.
- Prosjektet vil være meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Database.

Dersom det skulle være behov for ytterligere informasjon, kan henvendelse rettes til Harald Askeland (tlf 22 96 37 12 / 95 75 60 83 eller e-post: harald.askeland@diakonhjemmet.no). Om forespørselen skulle imøtekommes, ønsker vi å be om et møte for samtale om utvalg av enhet og premisser for gjennomføring.

Med ønske om snarlig og velvillig behandling.

Diakonhjemmet Høgskole

Harald Askeland

12.7 Vedlegg 7: LIP-programmets kodeskjema

Hvordan ledernes atferd er kodet ifølge Mintzbergs modell for enhetlig ledelse

- **Communication (KOMM) (kommuniserende)** Lete frem og motta informasjon og dele den med andre, enten internt som formidler eller eksternt som talsperson.
- **Controlling (CONT) (kontrollerende)** Bruke informasjonen til å kontrollere andres arbeid, enten ved å utstede spesifikke direktiver, designe organisasjonsstrukturer, eller utvide og innføre systemer og prosedyrer.
- **Leading (LEAD) (ledende)** Oppmuntre og sette medarbeidere i stand til å handle effektivt, enten ved å fokusere på individet (veilede og belønne osv), på gruppen (teambygging og konfliktløsning osv), eller på hele organisasjonen (kulturbygging).

➔ *I denne undersøkelsen har jeg valgt også å kode «ledelsesmotivert kommunikasjonsatferd» og hendelser som er karakterisert som «selvrefleksjon» - som LEADING. For drøfting av dette se kapittel 3.2*

- **Linking (LINK) (jobber med forbindelser)** Forholde seg til mennesker utenfor enheten ved å etablere et nettverk av kontakter, som brukes til å representere enheten behov og formidle deres påvirkning eksternt, og også ved oppfattelsen av påvirkningen formidlet til lederen fra disse menneskene.
- **Doing (DO) (handlende)** Ha oppsyn med aktivitetene mer eller mindre direkte, inkludert å lede endringsprosjekter, håndtere forstyrrelse og kriser og forhandle og gjennomføre eksterne aktiviteter. *Doing og dealing er slått sammen.*

12.8 Vedlegg 8: Tabell med oversikt over data-filer

Kode:	Dato:	Anonymisert:	Fork initi:	Ledernivå	Utdann:	Antall år i stilling:	Filnavn brukt til LIP:	Filnavn utvidet obs, intervju og fortelling – med og uten fargekoder:
MAA1	03.01.13	Åpen Linje	DL	Daglig leder	Adjunkt + vid.ut	29	ObsLIPMelleBe123.xlsm	ObsBe1.doc ObsBe1farge.doc
MAA2	07.01.13	Åpen Linje	DL	Som over	Se over	Se over	ObsLIPMelleBe123.xlsm	ObsBe2.doc ObsBe2farge.doc
MAA3	08.01.13	Åpen Linje	NL	Nest-leder	Sivil- økonom	10	ObsLIPMelleBe123.xlsm	ObsBe3.doc ObsBe3farge.doc
MAA4	15.01.13	Åpent Hus	VL	Førstelinje	Hjelpe- pleier	6 mnd	ObsLIPMelleVe123.xlsm	ObsVe1.doc ObsVe1farge.doc
MAA5	05.02.13	Åpent Hus	VL	Førstelinje	Se over	Se over	ObsLIPMelleVe123.xlsm	ObsVe2.doc ObsVe2farge.doc
MAA6	06.02.13	Åpent Hus	VL	Førstelinje	Se over	Se over	ObsLIPMelleVe123.xlsm	ObsVe3.doc ObsVe3farge.doc
MAA7	04.02.13	Åpne Nettverk	FK	Førstelinje	DH øk/info+	6,5 år	ObsLIPMelleTe123.xlsm	ObsTe1.doc ObsTe1farge.doc
MAA8	13:02.13	Åpne Nettverk	FK	Førstelinje	Se over	Se over	ObsLIPMelleTe123.xlsm	ObsTe2.doc ObsTe2farge.doc
MAA9	14:02.13	Åpne Nettverk	FK	Førstelinje	Se over	Se over	ObsLIPMelleTe123.xlsm	ObsTe3.doc ObsTe3farge.doc
INT1	03.01.13	Åpen Linje	DL	Daglig leder	Se over	Se over	IntBe1.docx	IntBe1farge.docx
INT2	08.01.13	Åpen Linje	NL	Nest-leder	Se over	Se over	IntBe2.docx	IntBe2farge.docx
INT3	15.01.13	Åpent Hus	VL	Virksomh. leder	Se over	Se over	IntVe1.docx	IntVe1farge.docx
INT4	04.02.13	Åpne Nettverk	FK	Frivilligh- koordin	Se over	Se over	IntTe1.docx	IntTe1farge.docx
FOR1	03.01.13	Åpen Linje	DL	Daglig l	Se over	Se over		Fortelling1fraÅpenLinje.doc
FOR2	08.01.33	Åpen Linje	NL	Nest-leder	Se over	Se over		Fortelling2fraÅpenLinje.doc
FOR3	15.01.13	Åpent Hus	VL	Førstelinje	Se over	Se over		FortellingfraÅpentHus.doc
FOR4	04.02.13	Åpne Nettverk	FK	Førstelinje	Se over	Se over		FortellingfraÅpneNettverk.doc